

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Řízení pracovního výkonu v mateřských školách ve Středočeském kraji

Performance management in kindergartens of the Central Bohemian region

Markéta Vedralová

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2018

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Řízení pracovního výkonu v mateřských školách ve Středočeském kraji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 19. dubna 2018

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Michaele Tureckiové, CSc., za čas, cenné rady, připomínky a ochotu, které mé práci věnovala. Rovněž bych chtěla poděkovat všem, kteří mi pomáhali při tvorbě této práce za vstřícnost a pomoc při získávání potřebných podkladů.

ANOTACE

Bakalářská práce „Řízení pracovního výkonu v mateřských školách ve Středočeském kraji“ se zabývá problémem zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců ve školství, konkrétně v mateřských školách. Cílem mé bakalářské práce je zjistit, jaké nástroje se používají pro řízení pracovního výkonu. V teoretické části se zaměříme na obecné poznatky z dané oblasti. V praktické části získáme pomocí dotazníkového šetření data, která dále budeme analyzovat a interpretovat. Pomocí těchto dat pak odpovíme na výzkumné otázky, a buď potvrdíme, nebo vyvrátíme dané předpoklady. Součástí práce bude shrnutí výzkumných poznatků a závěrů.

KLÍČOVÁ SLOVA

pracovní výkon, zpětná vazba, koučování, pracovní podmínky, nástroje pracovního výkonu

ANNOTATION

The bachelor thesis “Performance Management of Nursery School Employees in Central Bohemia” deals with the issue of increasing the performance of school employees, at nursery schools in particular. The aim of my thesis is to ascertain which instruments are used to manage the working performance. In the first part, the thesis focuses on general theoretical knowledge regarding the respective topic. In the practical part, a survey is used to obtain data for analysis and interpretation. By using these data, I will give answers to the research questions and confirm or rebut the presented premises. Summary of the research observations and conclusions forms another part of the thesis.

KEYWORDS

working performance, feedback, coaching, working conditions, tools work performance

Obsah

1	ÚVOD.....	6
2	ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	8
2.1	Pracovní výkon	9
2.2	Pracovní výkonnost.....	10
2.3	Cíle řízení pracovního výkonu.....	11
2.4	Řízení pracovního výkonu ve školství.....	12
2.4.1	Pedagogický pracovník.....	13
2.4.2	Nepedagogický pracovník	13
3	NÁSTROJE K ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	14
3.1	Plánování pracovního výkonu	15
3.1.1	Uzavírání dohod o pracovním výkonu	16
3.2	Stanovování cílů	17
3.3	Hodnocení pracovního výkonu	18
3.4	Koučování	23
3.4.1	Koučování ve škole	24
3.5	Vytváření pracovního prostředí	25
3.6	Přezkoumávání pracovního výkonu.....	27
3.7	Shrnutí teoretické části.....	29
4	VÝZKUMNÁ ČÁST.....	31
4.1	Výzkumné metody a techniky sběru dat.....	31
4.1.1	Průběh výzkumného šetření.....	32
4.1.2	Výzkumný vzorek	32
4.1.3	Výzkumné otázky	33
4.1.4	Shrnutí výsledků výzkumného šetření.....	33

4.2	Analýza a interpretace dotazníkového šetření	33
4.3	Vyhodnocení výzkumných otázek.....	55
5	Závěr.....	61
6	Seznam použitých informačních zdrojů	63
7	Seznam příloh.....	67
8	Seznam tabulek.....	74
9	Seznam grafů	75

1 ÚVOD

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jaké nástroje se používají k řízení pracovního výkonu v mateřských školách ve Středočeském kraji. Práce začíná vysvětlením a definicí pojmů, které mají souvislost s řízením pracovního výkonu. Podrobněji se zabývá také nástroji, které vedoucí zaměstnanci používají v mateřských školách. Téma řízení pracovního výkonu je velice široké, z toho důvodu se blíže zaměřuji pouze na oblast týkající se problematiky použitých nástrojů k řízení pracovního výkonu. Poukazuji na to, že nejdůležitějším úkolem řídicího zaměstnance je podřízeného zaměstnance vést a rozvíjet tak, aby jeho pracovní výkon dosahoval co největších kvalit.

Ve 20. století se začaly rozvíjet nové směry v oblasti řízení lidských zdrojů. Změnil se zásadně pohled na zaměstnance a přístup k jejich řízení. Řízení pracovního výkonu zaměstnanců patří k nejdůležitějším činnostem manažerské práce a mělo by vést k optimální spolupráci mezi vedoucím zaměstnancem a jeho podřízeným zaměstnancem. Součástí každé organizace, i mateřských škol, se stává propracovanost systému pro řízení pracovního výkonu. Je třeba zohlednit propracovanost systému nástrojů pro řízení pracovního výkonu tak, aby byl účinný a nebyl nastaven nevhodně. Součástí celého systému, která nesmí být opomíjena, je hodnocení dosažených výsledků, jestli se pracovní výkon u jednotlivých pracovníků rozvíjí správným směrem a zdali je dosahováno stanovených cílů. Řízení pracovního výkonu je stále totiž mnoha zaměstnanci vnímáno jako zbytečné a nespátřují v něm nic důležitého a zásadního. Nesmí být opomíjena ani samotná realizace řízení pracovního výkonu, je-li nastaven systém nástrojů efektivně, pozitivně, spravedlivě, ale současně náročně a pokud možno bez dalších, mnohdy i zbytečných, administrativních úkonů. Propracovaný systém řízení pracovního výkonu má strategický význam pro plnění cílů a prosperity každé organizace. V mateřských školách to má za následek spokojenost zaměstnanců, dětí, rodičů i všech, kteří se s mateřskou školou dostávají do kontaktu.

Účelem této práce je porovnat teoretické poznatky se zavedenou praxí ve vybraných mateřských školách ve Středočeském kraji a analyzovat závěry z tohoto srovnání, které povedou ke zjištění, jaké jsou efektivní alternativy systému, který používá různé nástroje pro řízení pracovního výkonu.

Teoretická část této bakalářské práce se věnuje různým definicím pojmu „pracovní výkon a výkonnost“, cílům řízení pracovního výkonu a pojmům „pedagogický a nepedagogický pracovník“. Dále rozpracovává jednotlivé nástroje k řízení pracovního výkonu. Výběr nástrojů vychází z dostupné literatury. Nejvíce propracovaný systém nástrojů, které lze využít k řízení pracovního výkonu uvádí ve své knize Michael Armstrong. V kapitole 68 představuje nástroje, které rozděluje do pěti částí. (Armstrong, 2015, s. 812)

Nejčastěji uváděnými nástroji v odborné literatuře je stanovování cílů, uzavírání dohod o pracovním výkonu, hodnocení pracovního výkonu, zpětná vazba, koučování, vytváření pracovního prostředí a přezkoumávání pracovního výkonu. Proto se autorka ve své práci zaměřila právě na tyto nástroje, které by se měli využívat pro řízení pracovního výkonu. Ve své práci se více zaměřuje na koučování a to z toho důvodu, že *„koučování má rozhodující význam pro řízení pracovního výkonu a pro dobré postupy v řízení vůbec.“* (Armstrong, 2011, s. 302)

Praktická část se věnuje výzkumu nástrojů pro řízení pracovního výkonu, a to v náhodně vybraných 120 mateřských školách ve Středočeském kraji. Součástí praktické části je i příloha se vzorem Survio dotazníku a jeho vyhodnocení v podobě grafů.

Důvodem k volbě tohoto tématu ke zpracování v podobě bakalářské práce je profesní zainteresovanost autorky pracující v mateřských školách již 15 let, z toho 5 let na pozici ředitelky mateřské školy. Ze své vlastní praxe ve školství autorka ví, že lze v oblasti řízení pracovního výkonu zaměstnanců nalézat stále nové poznatky, které mohou organizace vést ke zlepšení vedení celé mateřské školy, aby byla úspěšná a efektivní.

2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Tato kapitola se zabývá vymezením pojmů pracovní výkon a pracovní výkonnost, dále definuje cíle řízení pracovního výkonu a specifika pro řízení pracovního výkonu ve školství.

Souček uvádí, že řízení pracovního výkonu je založeno na principu řízení lidí. Na základě dohody či smlouvy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka a odměňování pracovníka. Pro řízení pracovního výkonu lze současně využít pozitivních prvků dvou metod, a to autoritativní i spolupracující. Lidé se dělí na dvě skupiny – rychlé koně a líné želvy. „Rychlí koně“ přicházejí s novými nápady, jsou nositeli pokroku, zatímco „líné želvy“ dělají jenom to, co se jim uloží. Pokud je to možné, nedělají nic. S každou skupinou pracovníků je nutné pracovat zcela jinak. „Rychlí koně“ přicházejí se skvělými nápady, většinou však nemají výdrž a myšlenku nedovedou do fáze realizace. Jejich aktivita proto musí být usměrňována. Není to jednoduché. Práce s „línými želvami“ je zcela jiná. K tomu, aby tito pracovníci přinášeli nápady, musí se povzbuzovat. Plnění úkolů musí být stále sledováno, odměňováno, zatímco neplnění musí být postihováno. Chceme-li u těchto dvou skupin dosáhnout potřebných efektů, musíme použít jednoduchou metodu, kterou lze shrnout mottem: systematický, vlídný, ale neúprosný nátlak. Důsledné dodržování této metody přinese organizaci pozitivní výsledky. (Souček, 2009, s. 89-101)

Dle Koubka „Dobrý manažer vlastně v podstatě ani tak neřídí, jako spíše vytváří podmínky pro to, aby lidé mohli efektivně pracovat.“ (Koubek, 2004, s. 15)

Zajímavý je i pohled Urbana, který zdůrazňuje, že úspěšné řízení pracovního výkonu se od méně účinného odlišuje tím, že na výkonové nedostatky zaměstnanců vedoucí pracovník nereaguje, až když vznikly, ale snaží se těmto nedostatkům včas předejít. Preventivní přístup k řízení pracovního výkonu má nepochybně svoje místo v údržbě chodu organizace. (Urban, 2012, s. 25)

Armstrong uvádí, že řízení pracovního výkonu je v podstatě proces. Tento proces zahrnuje činnosti plánování, monitorování, analyzování a hodnocení. Řízení pracovního výkonu je soubor vzájemně propojených činností a procesů a tyto jsou chápány jako jeden

celek. Řízením pracovního výkonu prostřednictvím lidí rozvíjí organizace dovednosti a schopnosti lidského kapitálu. Organizace si tím tak zvyšuje schopnosti a dává jí to možnost být ve svém oboru nejlepší. Je možno určit tři modely řízení pracovního výkonu: první z nich je zaměřen na individuální výkon, druhý model se zaměřuje na výkon organizace a třetí model spojuje oba předchozí, a to tak, že se zaměřuje v jednom okamžiku na individuální výkon zaměstnance a na výkon celé organizace v okamžiku druhém. (Armstrong, 2011, s. 23)

2.1 Pracovní výkon

Rychtaříková pracovní výkon definuje jako konkrétní výsledek práce, znalost, schopnosti a kompetence, pracovní a sociální chování a přístupy a postoje. (Rychtaříková, 2008, s. 71)

Podle Koubka by definice pracovního výkonu měla zahrnovat jak chování, tak výsledky. Pracovník, ale i tým se chová podle toho jaké má znalosti, rysy osobnosti, potřeby a hodnoty. Pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce, určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s vykonávanou prací. Pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání úkolů či role. (Koubek, 2011, s. 127)

Mikuláščík zdůrazňuje, že pracovní výkon je ovlivněn celou řadou okolností. Tyto okolnosti jsou rozděleny na působící z vnějšího prostředí a na osobnostní předpoklady pracovníka. Okolnosti, které působí na zaměstnance z vnějšího prostředí, jsou vybavení pracoviště, nastavené systémy organizace a styly řízení, nastavení motivačních podnětů a mezilidské vztahy. Do osobnostních předpokladů autor zařazuje zdravotní stav, morální a charakterové vlastnosti, odbornost, tělesnou zdatnost a motivaci. Kvalitu i kvantitu práce ovlivňuje úroveň předpokladů zaměstnanců. Čím je pracovní činnost složitější, tím větší vyžaduje nároky a také více zvýrazňuje individuální rozdíly ve výkonu. (Mikuláščík, 2010, s. 226)

2.2 Pracovní výkonnost

Wagnerová zdůrazňuje, že se často zaměňují pojmy výkon a výkonnost. Rozdíl je v tom, že „*pracovní výkon je výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažená v daném čase a za daných podmínek. Pracovní výkonnost je obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztažené k určitému subjektu – jedinci.*“ (Wagnerová, 2008, s. 11) Výkonnost ovlivňuje řada faktorů, jako jsou technické, organizačním, sociální a mikroklimatické podmínky. Výkonnost ovlivňují osobní a objektivní předpoklady. Mezi osobní předpoklady se řadí tělesná zdatnost, vlastnosti a schopnosti zaměstnance, kvalifikační předpoklady pro práci, která je mu určena. Mezi objektivní podmínky patří objektivní, zajištění práce, technologie, technické vybavení, řízení pracovního procesu, způsoby hodnocení, odměňování zaměstnance, sociální a hygienické vybavení pracovišť.

O faktorech ovlivňujících pracovní výkonnost pojednává mj. Stýblo: „Pracovní výkonnost záleží na řadě faktorů, které mohou u různých zaměstnanců, v různých situacích i v různé době hrát odlišnou roli. Chce-li manažer správně motivovat lidi, které vede, musí je nejprve dobře poznat a vyznat se v nich. Bez odhalení podnětů, které vedou k jejich individuální motivaci, nelze vést a řídit.“ (Stýblo, 2008, s. 95)

Pracovní výkonnost je někdy označovaná jako pracovní chování, které zahrnuje řadu dílčích kritérií a vyjadřuje, jak zaměstnanec přispívá organizaci. Dále vyjadřuje, jakou zaměstnanec odvádí kvalitu práce. Celková pracovní výkonnost se nejčastěji posuzuje ze strany nadřízeného, tím, že hodnotí výkonnost zaměstnance. (Bělohávek, 2016, s. 67)

Výkonnost pracovníků se úzce váže na vlastnosti a dispozice, které určují, jak zaměstnanci plní zadané pracovní úkoly. Výkonnost se mění podle toho, jaké množství úkolů a činností musí zaměstnanec řešit během pracovního dne a týdne, v závislosti na ročním období apod. (Wagnerová, 2011, s. 70)

2.3 Cíle řízení pracovního výkonu

„Řízení pracovního výkonu slouží k dosahování lepších výsledků tím, že na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti směřuje jednotlivce k tomu, aby odváděli dobrou práci.“ (Armstrong, 2015, s. 392) Je potřeba usilovat o společné pochopení toho, čeho má být dosaženo, a také toho, jakými způsoby toho má být dosaženo. Cílem řízení pracovního výkonu je rozvíjet schopnosti lidí, naplňovat a překračovat očekávání a vést zaměstnance k tomu, aby využil maximálně svůj potenciál ve prospěch svůj i organizace. Dalším cílem je vyjasnit si to, jak mají jednotlivci přispívat k tomu, aby organizace dosahovala strategických cílů a ty byly v souladu s cíli individuálními. Řízení pracovního výkonu je základ, který umožňuje rozvíjení samotného vedení a zajišťuje také, aby měli zaměstnanci během svého rozvíjení a zlepšování odpovídající podporu od svého vedení. Řízení pracovního výkonu může poskytovat podklady pro odměňování zaměstnanců, a to tím, že umožňuje zaměstnancům poskytování zpětné vazby, kdy jim je vyjádřeno patřičné uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy.. (Armstrong, 2015, s. 392)

Podobný náhled na cíle jako Armstrong uvádí ve své knize Walker, podle něhož mezi cíle řízení pracovního výkonu patří vytváření zřetelných vazeb mezi aktivitami jednotlivců a podnikovou strategií. Dalším z cílů je definování a seznámení zaměstnance s kritérii hodnocení pracovního výkonu, zajištění trvalé zpětné vazby, hledání příležitosti pro rozvoj zaměstnanců, identifikování zaměstnanců s vysokým potenciálem a definování podmínek pro zvyšování mezd. Dalším cílem je, že řízení pracovního výkonu má sloužit jako zdroj pro snižování počtu zaměstnanců, kteří organizaci poškozují či brzdí. Toto jsou klíčové cíle, které určují, zda organizace bude či nebude dostatečně pružná a pohotová na to, aby obstála v konkurenčním boji. (Walker, 2003, s. 6)

„Cílem řízení je, aby struktura a chování podniku, respektive alokace zdrojů, byly v souladu s cíli, a tedy s účelem podniku. Formulace cíle řízení a dosažení tohoto cíle je smyslem managementu.“ (Gála, Pour, Šedivá, 2015, s. 18) Cílem je plánovat a stanovovat cíle řízení, zajištění potřebných zdrojů a účinných postupů realizace cílů řízení. Dále je důležitým cílem organizování, při kterém dochází k uspořádání zdrojů, vztahů a procesů. Nedílnou součástí je i vedení lidí k tomu, aby se chovali podle formulovaných vzorců

chování, a k tomu vedoucím zaměstnancům dopomáhá kontrola a poskytování zpětné vazby, která zajišťuje a koriguje odchylky řízení..(Gála, Pour, Šedivá, 2015, s. 18)

Dalším cílem řízení pracovního výkonu je připomínat zaměstnanci, jaké jsou na něj požadavky, a to co se týče jeho pracovního výkonu i jeho pracovního chování. Dále by se měl zaměstnanec motivovat, aby podával co nejvyšší a nejkvalitnější výkon, zejména v oblastech, kde je jeho výkon neuspokojivý. Rovněž je potřeba si stanovit cíle pro další vzdělávání zaměstnance. Nedílnou součástí je i zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance a ujasnění si rozdílů ve vnímání pracovního výkonu mezi zaměstnancem a vedoucím zaměstnancem. (Wagnerová, 2008, s. 61)

2.4 Řízení pracovního výkonu ve školství

Pro řízení pracovního výkonu ve školství je zapotřebí systematická činnost nejen ředitele školy, ale i ostatních vedoucích zaměstnanců. Dosahování požadovaného pracovního výkonu vede k naplnění stanovených strategických cílů školy. Je zapotřebí definovat role zaměstnance: podřízený zaměstnanec spolu s vedoucím zaměstnancem si vymezí, jakou úlohu bude mít podřízený zaměstnanec ve škole. Vedoucí zaměstnanec definuje, co bude obsahem práce jeho podřízeného (zaměstnance), co se od zaměstnance očekává, čeho má zaměstnanec dosáhnout a jaké schopnosti a podmínky k práci bude potřebovat. (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 101-103)

Podle Vališové a Kasíkové každá škola vystupuje jako organizační celek ale vnitřně se dělí na jednotlivé úseky: na úsek pedagogický a úsek provozní a ekonomický (do něhož náleží zaměstnanci jako uklízečky, školník, ekonom apod.). V základu tedy dělíme zaměstnance školy do dvou základních skupin: na pedagogické a nepedagogické. (Vališová, Kasíková, 2011, s. 111)

Školství má několik druhů škol a my se zde zaměříme na druh školy Mateřská škola. Je to druh školy, která je zpravidla určená pro děti ve věku od 3 do 6 let, nejdříve však pro děti od 2 let. Školský zákon uvádí, že předškolní vzdělávání v České republice je součástí vzdělávacího systému. (zákon č. 561/2004 Sb., [cit. 2017-09-07])

2.4.1 Pedagogický pracovník

Ve Sbírce zákonů byla pod č. 379/2015 Sb. vyhlášena novela zákona o pedagogických pracovnících. § 2 definuje pojem pedagogický pracovník: „...je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálněpedagogickou nebo pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, který uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu (dále jen „přímá pedagogická činnost“); je zaměstnancem školy právnické osoby, která vykonává činnost školy, nebo zaměstnancem státu, nebo ředitelem školy, není-li k právnické osobě vykonávající činnost školy v pracovněprávním vztahu nebo není-li zaměstnancem státu. Pedagogickým pracovníkem je též zaměstnanec, který vykonává přímou pedagogickou činnost v zařízeních sociálních služeb.“ (zákon č. 563/2004 Sb., [cit. 2016-01-12])

V mateřských školách je pedagogický pracovník učitel mateřské školy. V září v roce 1966 byl na konferenci OSN pro výchovu, vědu a kulturu v Paříži vypracován mezinárodní dokument „Doporučení týkající se učitelů“, později odznačovaný jako Charta učitelů, ke kterému se připojilo i tehdejší Československo. Označení učitel se vztahuje na všechny osoby, které se zabývají výchovou a vzděláváním žáků: „Učitel je v tomto dokumentu definován jako profesionálně kvalifikovaný pracovník, který zprostředkuje dětem vybrané poznatky cestou plánovaného, připraveného, řízeného a organizovaného vyučování.“ (Opravilová, 2016, s. 185).

V průběhu 20. století se prosadilo mezi učitelské kategorie povolání učitelky mateřské školy: „Obraz učitelky mateřské školy vychází z představy ideální, laskavé matky, jejíž péče o děti je podložena především mateřskými instinkty a láskou, obohacena příslušnými dovednostmi a vzděláním. Představuje vůdčí osobnost, která má plánovat a iniciovat činnosti, radit, vysvětlovat, pomáhat a citlivě odhadovat míru uspokojování potřeb každého jedince i celé skupiny.“ (Opravilová, 2016, s. 186)

2.4.2 Nepedagogický pracovník

Podle týdeníku školství jsou nepedagogičtí pracovníci velice důležitá skupina pracovníků, která se podílí na provozu školy. Do této skupiny pracovníků spadají pracovníci

školních jídelen, administrativní pracovníci, techničtí pracovníci a manuální pracovníci. Provozní a správní zaměstnanci vytvářejí zázemí pro práci celé školy. (Týdeník školství, 2012, s. 4)

Podrobněji se k této skupině pracovníků vyjadřuje Vašutová: Oborem práce učitelů a ostatních pedagogických pracovníků jsou činnosti, kterými se uskutečňuje péče, výchova a vzdělávání dětí, mládeže a dospělých. Tyto pedagogické činnosti vykonávají v rámci stanoveného pedagogického úvazku, a to buď ve vyučování ve škole nebo ve výchovných a vzdělávacích programech uskutečňovaných nad rámec vyučování ve škole nebo školském zařízení. Rozsah a specifika činností se váží ke společenským cílům výchovy a vzdělávání a k úkolům institucí ve vzdělávacím systému, dále se diferencují vzhledem k věkovým, kulturním, etnickým, zdravotním a sociálním zvláštnostem jedinců. (Vašutová, 2004, s. 35)

3 NÁSTROJE K ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Třetí kapitola se zabývá nástroji, které se využívají k řízení pracovního výkonu.

Nástroje nám slouží k ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků. Mezi nástroje řízení pracovního výkonu bychom měli také zařadit angažovanost, neboť angažovaný pracovník má zájem o děj ve své organizaci, je motivovaný a disciplinovaný. Dokáže vytvářet nové hodnoty a je tak pro svoji organizaci přínosem a organizace si takového pracovníka za to váží. Dalšími nástroji, které můžeme použít k řízení pracovního výkonu, označujeme spíše prostředky k motivaci pracovního výkonu. Do této kategorie zařazujeme například mzdu, finanční odměny, zaměstnanecké výhody, možnost kariérního vzestupu, vzdělávání zaměstnanců nebo třeba pracovní podmínky. (Koubek, 2011, s. 185)

Další pohled na tuto problematiku uvádí Wöhe a Kislingerová: „*Nástroje řízení pracovního výkonu pracovníků lze v zásadě rozdělit do dvou skupin, a to na nástroje čistě motivační (např. vzdělávání, regulace konfliktů, pracovní pohoda) a na nástroje objektivně zhodnotitelné (např. odměna za práci, pracovní podmínky).*“ (Wöhe, Kislingerová 2007, str. 151)

Nástroje řízení pracovního výkonu slouží a poskytují návod na to, na co je potřeba se zaměřit a prozkoumat v současném systému. Dále nám nástroje mohou posloužit, když budeme vytvářet a zavádět nový systém. Armstrong rozděluje nástroje k řízení pracovního výkonu do těchto pěti částí: první z nich je analýza a diagnóza – nástroje, které umožňují analyzovat stávající uspořádání systému řízení pracovního výkonu; druhou část představuje návrh – to jsou nástroje, které umožňují navrhnout jednotlivé složky systému řízení pracovního výkonu – plánování a uzavírání dohod o pracovním výkonu; třetí částí je zavádění – procesy komunikace; do části využití patří uzavírání dohod o pracovním výkonu, definování cílů, zpětná vazba, přezkoumávání pracovního výkonu, řešení problémů pracovního výkonu; a konečně s vyhodnocováním souvisejí metody vyhodnocování efektivnosti. (Armstrong, 2015, s. 812)

Za nástroj pro řízení pracovního výkonu lze také považovat systematické získávání a poskytování hodnotících informací, zpětné vazby o skutečném pracovním výkonu zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci využívají zpětnou vazbu za účelem jejich řízení a vedení k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu. (Šikýř, 2014, s. 110)

3.1 Plánování pracovního výkonu

Plánování pracovního výkonu je jeden z možných nástrojů, který zahrnuje dohodu mezi vedoucím zaměstnancem a jeho podřízeným pracovníkem o tom, jaký pracovní výkon z pohledu výsledků a chování se od zaměstnance očekává. Očekávané výsledky budou vymezeny v pracovním profilu zaměstnance v podobě úkolů či cílů. Budou dohodnuta kritéria, podle kterých se bude posuzovat a měřit pracovní výkon. Cílem plánování pracovního výkonu je zajistit, aby došlo k vzájemnému pochopení významu úkolů a cílů. Jaké se očekávají standardy pracovního výkonu a schopnosti. Rozsah pro řízení pracovního výkonu zabezpečuje dohoda o pracovním výkonu. (Armstrong, 2011, s. 422)

Plánování pracovního výkonu je úzce spjato se strategií organizace a jejich cíli. Cíle organizace představují zdroj síly a energie pro naplňování strategií organizace. Je důležité,

aby organizace řízení pracovního výkonu a strategie organizace byli efektivně propojeny. Ke zjištění efektivnosti může pomoci jednoduchá analýza: zahrnuje roční provozní plán i plánování pracovního výkonu? Prošli vedoucí zaměstnanci školením v oblasti analýzy struktury cílů? (Walker, 2003, s. 6)

Kocianová zase ve své knize uvádí: „Řízení *pracovního výkonu* je založeno na *plánování pracovního výkonu* - na ústní či písemné dohodě mezi nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu (o tom, co pracovník musí dělat, aby splnil cíle) a osvojování si znalostí, dovedností a schopností, které jsou k tomuto výkonu potřebné.“ (Kocianová, 2010, s. 142)

3.1.1 Uzavírání dohod o pracovním výkonu

Dohoda o pracovním výkonu slouží k zaznamenávání výstupů a plánování pracovního výkonu. Dále zaznamenává, jak bude pracovní výkon měřený a posuzovaný. Je velice důležité, aby zaměstnanec i zaměstnavatel si společně dohodu o pracovním výkonu odsouhlasili. Dohoda o pracovním výkonu vymezuje roli pracovníka a to, co se od něj očekává, jakých výsledků má dosáhnout. Kromě toho by měly být stanoveny cíle s konkrétními úkoly. Nedílnou součástí dohody o pracovním výkonu je stanovení kritérií sloužící k posouzení toho, do jaké míry bylo cílů dosaženo. Rovněž je třeba uvést, jaké znalosti, schopnosti a dovednosti by měl zaměstnanec mít (odborná způsobilost), aby tuto roli zaměstnance mohl zastávat. Dohoda o pracovním výkonu se může odvolávat na základní hodnoty a cíle organizace. Samozřejmě v dohodě o pracovním výkonu nemůže scházet plán rozvoje pracovního výkonu, který přesně definuje, co je potřeba udělat pro rozvoj pracovního výkonu a kde je nutné výkon zlepšit, a časový plán toho, kdy bude pracovní výkon hodnocen anebo upravován v průběhu roku. Dohoda o pracovním výkonu je základnou pro řízení pracovního výkonu. Používá se jako výchozí podklady při zkoumání a posuzování pracovního výkonu a plnění plánů zlepšování a rozvoje zaměstnance. (Armstrong, 2011, s. 85–86)

Koubek tvrdí, že dohoda či smlouva definuje cíle a normy pracovního výkonu i v které oblasti pracovního výkonu je třeba se zlepšit, tedy co se od zaměstnance očekává, ale také, co pro to může udělat vedoucí zaměstnanec. Dále se zde definuje, jak se bude

pracovní výkon měřit a posuzovat, jaké schopnosti a dovednosti jsou potřebné k efektivnímu plnění, jaké jsou základní hodnoty organizace. (Koubek, 2011, s. 194)

Podle Kociánové dohoda zahrnuje všechny plány zlepšování pracovního výkonu a plán vzdělávacích aktivit a osobního rozvoje. Do tohoto osobního rozvoje patří vzdělávání, koučování, mentoring, práce na projektech, rozšiřování schopností pro náročnější práci. Je potřeba stanovit měřítka – kritéria výkonu. Toto měření pracovního výkonu slouží jako podklad pro podávání zpětné vazby zaměstnanci a pro plánování dalšího výkonu a rozvoje. (Kocianová, 2010, s. 142)

Role zaměstnance v organizaci je podle Martina Šikýře přesně definována díky uzavření dohody o pracovním výkonu zpravidla na 1 rok. Dohoda se ideálně uzavírá písemně a podle podmínek a požadavků organizace je možné si dohodnout i jiné období, na které bude uzavírána, například pololetí nebo čtvrtletí, popřípadě vymezit dohodnuté období výkonem určité práce, realizací projektu apod. (Šikýř, 2014, s. 112)

Smyslem dohod je určení cílů a vymezení prostředků: „*Specifikace cílů i prostředků v dohodách s pracovníky vytvářejí základní předpoklad pro objektivní a motivující hodnocení pracovníka.*“ (Dvořáková, 2012, s. 12)

3.2 Stanovování cílů

Podle Armstronga zaměstnanci dosahují lepšího pracovního výkonu, pokud mají konkrétní a náročné cíle. Tyto cíle ale musejí být dosažitelné. Toho, že zaměstnanci cíl akceptují, dosáhneme tím, že zaměstnanci budou nastavené cíle vnímat jako správné, spravedlivé a rozumné. Je také velice důležité, aby se zaměstnanci mohli podílet při stanovování cílů. Dále se vedoucí pracovník musí postarat o to, aby všichni zaměstnanci měli všechno potřebné k dosažení jejich cílů. Stanovování cílů přináší výhody, ale také problémy. Dobrý cíl by měl být v souladu s hodnotami organizace. Cíl by měl být vždy jasný, dobře definovaný a slova v něm obsažená by měla být pozitivní. Náročnost cíle by měla zaměstnance stimulovat k vysokým pracovním výkonům a povzbuzovat zaměstnance k pokrokům. Cíl by měl být vždy měřitelný a dosažitelný. Je potřeba brát ohled na

schopnosti každého zaměstnance. Dále je potřeba, aby cíl byl časově určený. (Armstrong, 2011, s. 420)

Meier uvádí, že se tento nástroj důležitý pro řízení nepoužívá vždy, jak by bylo žádoucí. Nedostatky při hledání cílů jsou takové, že cíle jsou týmu vnuceny, cíle nejsou dostatečně jasné, jsou moc ambiciózní a formulace je mlhavá, jednotlivé cíle si odporují a zaměstnancům chybí kompetence, které potřebují k dosažení cíle. Dalším problémem je, že se zaměstnancům nedostává dostatečné podpora ze strany vedoucího pracovníka. (Meier, 2009, s. 41–42)

Řízení pracovního výkonu staví na stanovení cílů pracovníka, které jsou jasné definovány mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem. Cíle jsou rozděleny do dílčích cílů, které zaměstnanci plní, a tím postupují ve směru celkových cílů. Při vyhodnocování dílčích cílů bude pak zřejmé, čeho bylo dosaženo a čeho je potřeba ještě dosáhnout. Stanovení konkrétních cílů je více motivující než to, aby vedoucí zaměstnanec dával požadavek, aby zaměstnanec pracoval co nejlépe. (Kociánová, 2010, s. 141)

3.3 Hodnocení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu se rozvinulo z hodnocení neboli hodnocení zásluh, které se prosadilo počátkem 20. století a bylo ovlivněno vědeckým řízením. Dále následovalo hodnocení pracovního výkonu a řízení podle cílů. (Armstrong, 2015, s. 390)

Nezbytným nástrojem řízení pracovního výkonu je pravidelné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

Podle Hospodářové je cílem a smyslem hodnocení:

- vyhodnocovat současný pracovní výkon;
- nacházet cestu jak výkon v budoucnosti zkvalitňovat a na tomto základě, pak dobře nastavit plat a odměnu;
- dát možnost vyhodnocovat možnost povýšení, rozvoje a směřování zaměstnance;
- zjišťovat motivaci zaměstnanců;
- posilovat žádoucí a otevřenou komunikaci uvnitř organizace;

- vést ke zvýšení výkonnosti. (Hospodářová, 2008, s. 112)

Wágnerová uvádí, že proces hodnocení v organizaci bude efektivně fungovat, pokud budou splněny tyto podmínky:

- důsledná a přesvědčivá podpora všech zaměstnanců;
- proces hodnocení je v harmonii s cíly organizace;
- hodnocení postupuje odshora dolů;
- proces hodnocení je akceptovaný zaměstnanci a ti jej považují za objektivní a spravedlivý;
- důraz je kladen na motivaci zaměstnanců a jejich rozvoj;
- hodnocení probíhá pravidelně;
- pravidelně se provádí revize systému hodnocení a všichni hodnotitelé jsou dobře proškoleni. (Wagnerová, 2008, s. 60–63)

Arthur Diane uvádí tip pro efektivnost systému hodnocení pracovního výkonu a je hodně podobný názoru Wágnerové Ireny. Tento tip odráží styl vedení vedoucího zaměstnance a je založen na ochotě vedoucího zaměstnance nabízet návrhy na zlepšení pracovního výkonu. Vedoucí zaměstnanci neradi předkládají návrhy na zlepšení pracovního výkonu a rádi se této činnosti vyhýbají a to z důvodu, že sdělovat někomu, že jeho pracovní výkon je podprůměrný je mnohdy hodně nepříjemné. I přes tyto nepříjemnosti je důležité dávat návrhy pro zlepšení pracovního výkonu svým podřízeným zaměstnancům, aby ti pak co v největší míře využívaly svých schopností, znalostí a zájmů. (Arthur, 2010, s.19–20)

Šikýř zdůrazňuje, že pravidelné hodnocení je nástrojem řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje vedoucím zaměstnancům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance již v průběhu vykonávání sjednané práce. Zaměstnanci pak dosahují požadovaného pracovního výkonu a zároveň se realizují strategické cíle organizace. (Šikýř, 2014, s. 109)

Pro hodnocení pracovního výkonu se využívá:

Zpětná vazba

„Zpětná vazba je účinný nástroj pro zvýšení výkonnosti zaměstnance a zaměření jeho motivace správným směrem. Neposkytne-li manažer svému podřízenému zpětnou vazbu, může to podřízený vnímat takto: manažerovi je jedno, jak svou práci dělám a kolik toho udělám; asi svou práci dělám dobře, když k ní můj nadřízený nemá žádné výhrady.“ (Pilařová, 2016, s. 76)

Pilařová dále ve své knize uvádí, že vedoucí zaměstnanec by měl zpětnou vazbu poskytovat jak v případě, že je s prací zaměstnance spokojen (posílí tím pracovní návyky, spokojenost, chuť pokračovat atd.), tak i v případě, že je nespokojen (zavčas se odhalí nežádoucí pracovní návyky, nedostatky, postoje). Zpětná vazba by měla přicházet vždy co nejdříve po výkonu, ke kterému se vztahuje. Zpětná vazba může být poskytována zaměstnanci neformálně (okamžitá zpětná vazba) nebo formálně (obvykle jako součást systému hodnocení. (Pilařová, 2016, s. 76)

Zpětná vazba má funkci řídicí, sociální, poznávací, podpůrnou a provokující. Při užívání zpětné vazby se dopouštíme řady chyb a význam zpětné vazby podceňujeme, nedáváme příliš velký prostor pro následný dialog, věnujeme péči o pocity příjemců anebo naopak jenom tomu, aby naše sdělení bylo srozumitelné. Příjemci zpětné vazby se mohou chovat obranně anebo mohou reagovat v případě nepříjemného sdělení agresivně. Při dávání zpětné vazby bychom se měli vyhnout soudcovskému a kárajícímu přístupu. Zpětná vazba by měla mít spíše popisný a konkrétní charakter. (Mikuláščík, 2010, s. 27)

„Když člověk narazí na překážku (padlý strom, hluboká strž), dostane zpětnou informaci o svém pohybu, což ovlivní jeho následující chování.“ (Horská, 2009, s. 31)

Podle toho, jaký má zpětná vazba vliv na změnu chování, hovoříme o kladné nebo záporné zpětné vazbě.

Určitou formou zpětné vazby je operantní podmiňování, které je nezbytné pro efektivní učení a tzv. sebezměnu: jde o vazbu mezi chováním člověka a následnou událostí, kdy po určitém chování následuje odměna či trest. Opakovaným podmiňováním se zaměstnanec učí spojit si svoji reakci s následnou událostí. Systém odměn může u

zaměstnance posilovat žádoucí projevy chování, zatímco systém trestů u něj oslabuje projevy nežádoucí. (Horská, 2009, s. 31–32)

Techniku zpětné vazby uvedl v 15 století do praxe neznámý teolog a o 100 let později ji rozvinuli zakladatel kalvinismu Jan Kalvín a sv. Ignác z Loyoly, iniciátor jezuitského řádu. Zpětná vazba je přímočaré sdělení a zcela jistě do zpětné vazby nepatří:

1. Technika zvaná „Sendvič“ Tato metoda, spočívá v tom, že je potřeba nejdříve říci něco pozitivního a pak přejít k negativnímu sdělení. Závěrem je potřeba opět sdělit něco pozitivního. Tato metoda deformuje zpětnou vazbu. Má za následek snížení čehokoliv pozitivního, protože v sobě ukrývá fintu pro sdělení negativní informace. Dále pak umenšuje význam a váhu negativní informace. „*Sendvič si klade za cíl co nejlepší a neúplnější přijetí negativní informace*“. (Hroník, 2006, s. 52) Toto lze zabezpečit efektivnějšími způsoby, které jsou založeny na tom, že je nastavená cílová představa a společně se hledají cesty, jak k této cílové představě dojít.
2. Dále pak nejsou vhodné otázky, které ihned na zpětnou vazbu navazují, nebo ji předcházejí. Neoddělení zpětné vazby od otázek zmenšujeme jednoznačnost a přímočarost sdělení. Obvyklá otázka po sdělení přímé zpětné vazby je: A co si o tom myslíte vy? (Hroník, 2006, s. 50–53)

360° zpětná vazba

V pracovních podmínkách může být využívána zpětná vazba v podobě tzv. modelu 360 stupňů. Tento model znamená, že hodnocený člověk dostává zpětnou vazbu od vedoucího zaměstnance, kolegy, podřízených i klientů či zákazníků. (Mikuláščík, 2010, s. 27)

Podle Armstronga se 360stupňová zpětná vazba někdy používá pro označení zpětné vazby zdola, kdy podřízení poskytují zpětnou vazbu nadřízeným. Toto označení je nepřesné a mělo by být správně označován jako 180 stupňová zpětná vazba. Zpětnou vazbu může poskytovat i externí poradce. Východiskem pro vyhodnocení 360 stupňové vazby jsou dotazníky, které zkoumají chování zaměstnanců z různých úhlů. (Armstrong, 2015, s. 407)

Hodnocený zaměstnanec je evaluován různými lidmi podle stejných kritérií. Výsledkem je, že zaměstnanec dostane hodnocení od lidí, kteří s ním dennodenně přichází do kontaktu a potřebují ho a také on potřebuje je. Tito spolupracovníci ho dokážou ohodnotit nejlépe. Do tohoto druhu zpětné vazby lze zapojit i nezávislého experta, jako je třeba psycholog či odborník na danou práci. Hodnota získaných informací ze 360stupňové zpětné vazby je pro hodnoceného pracovníka objektivnější a může tedy udělat potřebné úpravy, tak aby jeho pracovní výkon byl co nejlepší. (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 269)

Zajímavý pohled na toto téma nám ve své knize udává Hana Bartoňková: „360 ° zpětnou vazbu si lze představují jako panoptikum pokřivených zrcadel, kde jsme jednou hubení, podruhé tlustí, malí, vysocí nebo různě deformovaní. Tato deformace je však cenná v tom jak nás zrcadlo interpretuje, které části věnuje větší pozornost. Lidé člověku ve 360° zpětné vazbě nastavují své zrcadlo.“ 360° zpětná vazba hraje při procesu uplatňování a vyhodnocování velikou roli a to proto, že:

- učí všechny, jak je zpětná vazba důležitá a o způsobu jak zpětnou vazbu poskytovat a o nutnosti řízení chování u všech zaměstnanců bez výjimky;
- v organizaci sjednocuje jazyk a napomáhá k porozumění nových chování. Tím, že zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu;
- vzniká v organizaci větší otevřenost nejen mezi kolegy na stejné úrovni, ale i k nadřízeným, což usnadňuje přijetí strategie organizace. (Bartoňková, 2010, s. 79–80)

Formální hodnocení

Formální hodnocení umožňuje vedoucím zaměstnancům a podřízeným zaměstnancům věnovat se zpětné vazbě pravidelně, podle předem daných postupů. Díky tomuto formálnímu hodnocení lze systematicky shrnout výsledky z předchozího období a naplánovat budoucí cíle, protože je na toto setkání předem vymezený časový prostor. (Pilařová, 2016, s. 30)

Podobný náhled jako má Pilařová má Šikýř. Ten popisuje, že formální hodnocení se uskutečňuje formou hodnotícího rozhovoru. Výsledná zpráva může sloužit k uzavření dohody o pracovním výkonu na další období, nebo má napomáhat k rozhodování vedoucího zaměstnance v dalších oblastech spojených s řízením pracovního výkonu zaměstnance jako je například výběr, odměňování, vzdělávání. (Šikýř, 2014, s. 110)

Koubek zase uvádí, že formální hodnocení je pravidelné a jeho charakteristickými rysy jsou systematickosti a plánovitost. Výstupem setkání jsou dokumenty, které se zařazují do osobních spisů zaměstnanců. Dokumenty pak dále slouží jako podklad pro další personální činnosti. Výhody formálního hodnocení pracovníku spočívají v tom, že se zaměstnanec hodnotí komplexněji, lépe se rozpoznávají a rozvíjejí silné stránky zaměstnance. Další výhodou je, že se u zaměstnance lépe rozeznávají potřeby vzdělávání a rozvojový potenciál zaměstnance. Formální hodnocení umožňuje orientovat pozornost zaměstnance na pracovní výkon a lze na něj vyvinout větší tlak. (Koubek, 2011, s. 124)

3.4 Koučování

Tento nástroj pro řízení pracovního výkonu se v dnešní době rychle rozšiřuje. U zaměstnanců podporuje individuální řešení a rozvoj člověka ve zvolené oblasti. Kouč není trenér ani poradce, jak si hodně lidí domnívá. Kouč v organizaci hledá společné řešení se zaměstnancem. Název kouč pochází z anglického slovesa coach, což v překladu znamená trénovat, vést.

„Koučování je o hledání cest, jak být spokojenějším, výkonnějším, motivovanějším nebo „jen“ lepším člověkem. Koučování je nejvíce o hledání té „správné motivace – nalezení konstelací a momentů, kdy nám jdou věci „samy“ a my z nich máme zároveň potěšení.“ (Crkalová, 2012, s. 19).

Je potřeba si ujasnit, co naopak koučování není. Nesmíme si koučování plést poradenstvím či konzultací, tento pojem neznamená ani školení nebo trénink, ani terapii, mentorování a řešení problémů někým jiným. Koučování je vhodné pro všechny zaměstnance, kteří mají zájem na sobě pracovat a jsou ochotni se vydat na cestu sebepoznání s koučem. Je potřeba, aby měl zaměstnanec ochotu se dívat na věci z nových

úhlů, dále mít chuť vystoupit ze stereotypního chování a nebát se vyzkoušet nové cesty. Dříve bylo koučování vnímáno jako nástroj pro zvyšování efektivity pouze vedoucích pracovníků, dnes ale převažuje směr poskytnout koučování všem zaměstnancům organizace. Koučování je vhodné pro všechny zaměstnance, tedy nejen pro ty, kteří podávají velké výkony, ale i pro zaměstnance, u kterých výkonnost stagnuje či klesá, nebo pro ty, co dlouhodobě nepodávají dobrý výkon. Úspěšné koučování má za úkol kontrolování plnění závazků. Kouč by měl především poskytovat zpětnou vazbu a pomáhat klientovi s lepším vnímáním reality. Kontrola plnění závazků by měla být zároveň motivující a měla by vést klienta k zamyšlení nad dosaženými výsledky. Proto kouč používá hlavně otázky směřující k sebereflexi zaměstnance a k případné revizi cílů. (Horská, 2009, s. 13–14)

Podle Michaela Armstronga může koučování zabezpečit motivaci a efektivní zpětnou vazbu. Koučování může být neformální, ale musí být plánované. Koučování by se mělo uskutečňovat podle plánu, programu, oblastí a směrů, které by měli směřovat k tomu, aby zaměstnanci přispíval k jeho dalšímu rozvoji. Plány koučování by měly být součástí plánů osobního rozvoje a v dohodách o pracovním výkonu. (Armstrong, 2011, s. 186)

Ke koučování patří i proces testování samostatnosti koučovaného. Kouč sleduje, jestli zaměstnanec převzal odpovědnost za své chyby a jak se dokáže rozhodovat a dosáhnout předem dohodnutých společných cílů. Kouč podněcuje zaměstnancovu sebejistotu, důvěřuje jeho schopnostem a posiluje jistotu tím, že ze začátku neustále sleduje, jak si koučovaný během procesu vede. Využitím koučování lze dosáhnout flexibility uskutečňovaných změn, kdy vedoucí pracovník coby kouč pouze sdělí vedeným lidem, jaké změny by měli nastat a vlastní realizace nových řešení je již prací celého týmu. (Cipro, 2015, s. 130)

3.4.1 Koučování ve škole

Príležitostí ke koučování v prostředí školy je celá řada. Koučování můžeme uplatnit při plánování různých aktivit, při realizování projektů, při řešení problémů při vytváření týmů, pro zvyšování efektivnosti pracovního výkonu pedagogů či nepedagogických pracovníků nebo pro profesní rozvoj učitelů a plánování jejich osobního růstu. Koučování

nám ve školství napomůže při řešení náročných úkolů a při kontrole jejich plnění. Dále koučink můžeme využít v procesu autoevaluace a při úpravě a zaváděných nových změn ve školním vzdělávacím programu. Koučink nám napomůže i při řešení, které se budou zaměřovat na růst školy. Formy koučování mohou být skupinové, týmové a i individuální. (Horská, 2009, s. 123–124)

Štefflová se zaměřuje v článku oproti Horské na učitele a doplňuje, že koučink učiteli nabízí osobní rozvoj. Pomáhá mu získat nadhled, dále může objevovat různé způsoby řešení problémů. Díky tomu pak rychleji a efektivněji může dosahovat cílů, které si vymezil. Učitel by si díky koučinku měl uvědomit, co chce na sobě změnit, ale také to co od něho očekává okolí. Pomoc kouče by měl požádat učitel, který je unavený, nebo se chce ujistit, že jde správnou cestou. Koučováním se dá řešit zcela všechno. Lze koučovat jednotlivce i skupinu. Koučováním lze řešit vztahy mezi učiteli, nebo třeba poradit jak zacházet s problémovým dítětem či rodičem. (Štefflová, 2010, <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=5609>)

3.5 Vytváření pracovního prostředí

Tento nástroj pro řízení pracovního výkonu má za úkol zajistit dobré podmínky materiální, společenské, biologické, sociálně psychologické a další, které ovlivňují zaměstnance (jejich zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky a chování) v průběhu pracovního procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu. „*Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka.*“ (Koubek, 2015, str. 314)

Dobrá péče o pracovní prostředí je povinností i nutností. Při vytváření příjemného a bezpečného, zdraví neohrožujícího pracovního prostředí musíme myslet na soulad s příslušnými právními předpisy. (Šikýř, 2016, s. 156)

Pracovní prostředí utváří vzhledem ke specifickým charakteristikám pracoviště mnoho faktorů: Standardně bývají zdůrazňovány tyto složky pracovního prostředí:

1. Barevnost pracovního prostředí. Podle psychologických účinků se barvy dělí na teplé (červená, žlutá), studené (zelená, modrá) a neutrální (bílá, černá). Teplé barvy jsou

považovány za aktivní a rychlé, vyvolávají u zaměstnance dojem hřejivosti, působí živě a podněcují k činnosti. Studené barvy jsou považovány za pasivní a u zaměstnanců mohou vyvolávat dojem chladu, ale zároveň uklidňují a podporují duševní soustředění. (Dvořáková, 2012, str. 186)

2. Osvětlení pracovního prostředí. Pro pracovní prostředí je velice důležité osvětlení, neboť většinu informací získáváme zrakem. „*Při hodnocení kvality osvětlení se zkoumá zejména osvětlenost, rozložení jasů v zorném poli, oslnění, rovnoměrnost (poměr minimální a průměrné osvětlenosti na daném povrchu), směrovost světla a barevný tón světla (u umělého osvětlení).*“ (Dvořáková 2012, str. 186)

3. Hluk na pracovišti. Hluk je zvuk, který je pro člověka nepříjemný a může mít škodlivý účinek. Rozlišujeme tři druhy hluku:

- *Nepříjemný* - hluk, který pro člověka je nepříjemný ovlivňuje emoce a motivaci člověka, může zhoršit jeho pracovní výkon.
- *Rušivý* – hluk, zvyšuje pracovní zátěž a ovlivňuje negativně pracovní výkon zaměstnance.
- *Škodlivý* – hluk, poškozuje sluch a má za následek zhoršování nervové soustavy a dále snižuje odolnost člověka. (Dvořáková, 2012, s. 187)

Učitelé mateřských škol jsou vystavováni vysokým hladinám hluku. V Ostravě byla spuštěna studie pracovníků pro poruchy sluchu a rovnováhy z polikliniky Apromed se spoluprací olomouckou lékařskou fakultou a ostravskou lékařskou fakultou. Pro tuto studii byly vybrány mateřské školy v Ostravě. Bylo zjištěno, že ve všech třídách byla celosměnová hladina akustického tlaku vyšší než 75 dB. Je proto potřeba během dne ve školce střídat různé činnosti, které jsou více hlučné, a jiné, které budou hlučné méně. Například aby učitelé mateřských škol dávali dětem vhodné a nehlučné hračky a zabavili děti takovými aktivitami, které nebudou zdrojem příliš velkého hluku. Celkově je někdy velice těžké pro zaměstnavatele hluk eliminovat. (Chlebounová, 2012, [2017-06-30])

4. Mikroklimatické podmínky jsou označovány také jako vlhkostní podmínky, které jsou určeny teplotou a i vlhkostí, proudění vzduchu, teplota předmětů a ploch, prašnost prostředí. Teplota vzduchu je závislá od tepelné pohody člověka. Například ve školách

nesmí teplota klesnout pod 19 °C. Vlhkost vzduchu ve vnitřním prostředí závisí na venkovní vlhkosti nebo na jiných zdrojů či množství lidí. Doporučená vlhkost je v rozmezí 30 až 70 %. Ve školách je potřeba z tohoto důvodu hodně větrat. Větrání je důležité hlavně v zimních měsících, kdy se topí a vlhkost může klesnout až na 20 % či méně. (Mikuláščík, 2010, s. 151)

5. U zaměstnaneckých vztahů je důležité předcházet nevhodným chováním zaměstnanců. Toto chování může být zaměřeno jak na poškození organizace, tak na lidi, kteří v této organizaci pracují. *„Kontraproduktivní chování zahrnujeme lobbying, bossing, staffing, stalking, chairing, bullying, sexus harassment. Uvedené chování může být spuštěno nebo naopak tlumeno podobou organizační kultury, uplatňovaným stylem manažerů či kompetenci manažerů.“* (Horváthová, Bláha, Čopíková 2016, str. 121)

6. Zaměstnanecké výhody. Jako nástroj pro řízení pracovního výkonu mají zaměstnanecké výhody i svá úskalí, např. že nemají bezprostřední vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Zaměstnanci tyto výhody často vnímají jako nárok, který je součástí pracovního vztahu, nikoli jako nadstandardní péče. Po zavedení je pak těžké tyto výhody rušit. Dále pak nastavené výhody nemusí vyhovovat všem zaměstnancům stejně. Jako příklad lze uvést, že zaměstnanec, který je mladý, nemusí mít stejně vysokou potřebu penzijního připojištění, nebo nadstandardní zdravotní péče jako zaměstnanec starší. (Urban, 2017, s. 145–148)

3.6 Přezkoumávání pracovního výkonu

Přezkoumávání pracovního výkonu je nástroj, který umožňuje vedoucímu zaměstnanci projednat se svým zaměstnancem zásadní otázky, které se týkají pracovního výkonu a individuálního rozvoje. Setkání za účelem přezkoumávání pracovního výkonu umožňuje uplatňovat základní složky řízení pracovního výkonu a to jsou dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní posilování a dialog. *„Přezkoumávání pracovního výkonu uzavírá cyklus řízení pracovního výkonu tím, že poskytuje podklady pro uzavírání dohod o pracovním výkonu.“* (Armstrong, 2015, s. 395)

Koubek uvádí, že i když je přezkoumávání pracovního výkonu spíše formálního charakteru, tak i přesto by mělo být minimalizováno hodnocení shora a vedení rozhovoru kladením otázek jedním a odpovídání na ně druhým ze zúčastněných. Spíše by mělo jít o volné a otevřené setkání, kde si zúčastnění vyměňují názory za účelem dosažení oboustranně odsouhlasených závěrů. (Koubek, 2011, s. 196)

Diane ve svém díle zdůrazňuje, že k přezkoumávání pracovního výkonu lze využít formulář hodnocení pracovního výkonu. Tyto formuláře jsou maximálně efektivní, když se používají od začátku nástupu zaměstnance. Mají sloužit ke shrnutí silných stránek a oblastí vyžadujících zlepšení zaměstnance k jeho úkolům a povinnostem. Je potřeba mít na paměti, že při hodnocení pracovního výkonu nic co je řečeno nemá být pro zaměstnance překvapením. Zápis v hodnotícím formuláři má sloužit jako rekapitulace (srov. Arthur, 2010, s. 65).

Kociánová popisuje pravidla, která se mají dodržovat při setkání za účelem přezkoumávání a posuzování pracovního výkonu. Pravidla jsou v podstatě shodná s pravidly vedení hodnotících rozhovorů. Mezi tato pravidla patří vytvoření správné atmosféry, dobrá připravenost, jasně stanovené body, zpětná vazba. Zaměstnanec by měl provádět sebehodnocení, které je zaměřeno na výkon, nikoliv na osobnost zaměstnance. Podávaná případná kritika, by neměla být neočekávaná. Dále je potřeba se dohodnout na cílech a plánech dalšího postupu. (Kociánová, 2010, s. 143)

Armstrong uvádí dvanáct zlatých pravidel. Patří sem např. produktivní využití času, snahu schválit a nechat zaměstnance co nejvíce hovořit a společně analyzovat pracovní výkon. Nastavená pravidla mohou fungovat jen tam, kde kultura organizace takový přístup podporuje. Posuzování pracovního výkonu může mít tři varianty forem provedení. První z variant je založena na obecné analýze pracovního výkonu podle uzavřené dohody. Tato varianta písemně zaznamenaná shrnutí názoru ohledně pracovního výkonu. Tento způsob je spíše obecný a povrchně a nepřesně posuzuje zaměstnance. Je proto vhodnější pracovní výkon kategorizovat. Toto splňuje varianta, kdy hodnotitele pomocí klasifikační stupnice, ať už číselné, nebo abecední, která by měla být slovně popsána, posuzuje úroveň pracovního výkonu. Další možná alternativa je založena na dohodě vedoucího zaměstnance a zaměstnance, kde by se měl zaměstnanec se svým pracovním výkonem

nacházet ve vytvořených hranicích pracovního výkonu. Výhodou oproti zmíněné klasifikaci je, že umožňuje bližší charakteristiku úrovně výkonu zaměstnance a zároveň nabízí varianty možných opatření. (Armstrong, 2015, s. 398–399)

3.7 Shrnutí teoretické části

Řídit pracovní výkon všech zaměstnanců ve škole, znamená neustálé pozorování, a poskytování zpětné vazby o výsledcích jeho pracovního výkonu. Abychom mohli odpovědět na otázku, jaké nástroje se používají k řízení pracovního výkonu v mateřských školách ve Středočeském kraji. Museli jsme si nejprve objasnit základní pojmy, pracovní výkon, pracovní výkonnost, cíle řízení pracovního výkonu.

Nejčastější definice k pracovnímu výkonu autoři odborné literatury uvádí motivace k práci, pracovní chování, postoje, schopnosti a kompetenci, jak jsme uvedli v kapitole 2.1. Pracovní výkonnost je definována jako dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu, připravenost k práci, kterou ovlivňuje řada faktorů.

Pokud chceme, aby mateřská škola dobře prosperovala a v konkurenčním prostředí dobře obstála je potřeba se zabývat stanovováním cílů, které organizaci dávají směr, kudy se mateřská škola bude ubírat. Je velice důležité rozvíjet v organizaci vztahy mezi vedoucím zaměstnancem a podřízeným zaměstnancem, ale nesmíme ani opomenout vztahy mezi zaměstnanci navzájem.

Řízení pracovního výkonu by se nemělo podceňovat a správný výběr nástrojů pomůže organizaci se správně rozvíjet. Na tuto problematiku jsme se více zaměřili v kapitole 3. Nástroje nám slouží k ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků. Nástroje řízení pracovního výkonu dále poskytují návod na to, na co je potřeba se zaměřit a prozkoumat v současném systému. Nejvíce propracovaný a ucelený systém nástrojů podává Armstrong (2015). Další pohled na tuto problematiku uvádí Kislingerová (2007) a Koubek (2011), kteří do nástrojů. Které mají pomáhat v řízení pracovního výkonu zařazují finanční odměnu, vzdělávání, pracovní podmínky.

Řízení pracovního výkonu všech zaměstnanců ve škole patří v oblasti řízení školy k těm nejzásadnějším. Podle Koubka je důležité, aby dobrý manažer v podstatě své

podřízené neřídil, ale spíše vytvářel podmínky, proto, aby lidé mohli efektivně pracovat.
(Koubek, 2004, s. 15)

4 VÝZKUMNÁ ČÁST

Výzkumná část bakalářské práce porovnává teoretické poznatky z oblasti řízením pracovního výkonu, a to zejména nástrojů, kterými vedoucí zaměstnanci ovlivňují u podřízených zaměstnanců pracovní výkon. Cílem práce je zjistit, jaké nástroje se používají k řízení pracovního výkonu ve vybraných mateřských školách ve Středočeském kraji.

V bakalářské práci se zaměřujeme na výzkum toho, jaké nástroje jsou používány pro řízení pracovního výkonu v mateřských školách. Tímto výzkumem chceme zjistit, jestli vedení mateřských škol používá pro řízení pracovního výkonu i méně neobvyklé nástroje.

4.1 Výzkumné metody a techniky sběru dat

Nejdříve byl realizován teoretický výzkum, který byl zaměřen na teoretické podklady zkoumané problematiky řízení pracovního výkonu. Analýzou definic řízení pracovního výkonu jsme se pak dále zaměřili na nástroje, které jsou v mateřských školách ve Středočeském kraji využívány pro řízení pracovního výkonu. Otázky ve výzkumném šetření jsou na tuto analýzu navázány tak, aby bylo možné dosáhnout cíle práce.

K výzkumnému šetření byl zvolen dotazník. Region Středočeského kraje byl zvolen z toho důvodu, že podle údajů Statistického úřadu se jedná o nejlidnatější kraj v České republice. Dále v tomto kraji je celkový přírůstek obyvatel ze všech krajů nejvyšší. Demografický vývoj kraje se začal zvyšovat hlavně v polovině 90. let díky výstavbě satelitních obytných celků. Důvodem je neustálý přírůstek obyvatel způsobený stěhováním. Ve Středočeském kraji je z celé České republiky nejvíce zřízených mateřských škol. Pravděpodobně ve Středočeském kraji bude i díky stěhování mnoho ředitelů, kteří původem pocházejí z jiných krajů. Středočeský kraj je tedy z mnoha hledisek, zejména demografického, ideální k získání dat pro tuto bakalářskou práci, která je zaměřena na řízení pracovního výkonu.

Empirické šetření mezi řediteli proběhlo formou anonymního dotazníku. Tento dotazník byl zpracován v Surviu, což je jednoduchý nástroj pro tvorbu online dotazníků. V dotazníku byly použity otázky uzavřené, které nabízely možné varianty odpovědí, ze

kterých respondent vybíral vhodnou odpověď. Některé otázky umožňovaly respondentům vyjádřit volně svůj postoj či názor. Dále byly použity otevřené otázky, a to tam, kde bylo potřeba, aby respondent vyjádřil svoji profesní zkušenost.

4.1.1 Průběh výzkumného šetření

Na základě sestaveného plánu výzkumného šetření byl nejdříve proveden předvýzkum. Dále se dotazník upravil do finální verze a byl stanoven termín uzávěrky sběru dotazníkového šetření na 09. 04. 2018. Proběhla distribuce dotazníku, příjem a vyhodnocení odpovědí. Empirické šetření mezi řediteli proběhlo formou anonymního dotazníku.

Před vlastním výzkumným šetřením bylo osloveno 7 ředitelek, se kterými byla konzultována problematika řízení pracovního výkonu. Na základě získaných informací a připomínek byla vytvořena první verze dotazníku, kterou byla ověřena na vzorku 5 ředitelů. Připomínky ředitelů byly zapracovány a dotazník upraven do poslední verze. Tato poslední verze byla zpracována na webových stránkách <https://www.surveymonkey.com/cs/>. Elektronickou poštou byl dotazník rozeslán výběrovému vzorku respondentů. Sběr dat se uskutečňoval v období od 19. 03. 2018 do 02. 04. 2018.

4.1.2 Výzkumný vzorek

Z webových stránek Středočeského kraje byl získán adresář škol aktuální k 1. 11. 2016. Z tohoto adresáře byly vybrány mateřské školy zřízené obcí a krajem. Celkový počet zřízených mateřských škol je ve Středočeském kraji 676. Středočeský kraj má 12 okresů: Benešov, Beroun, Kladno, Kolín, Kutná Hora, Mělník, Mladá Boleslav, Nymburk, Praha-východ, Praha-západ, Příbram, Rakovník.

Pro výběr respondentů byl použit stratifikovaný náhodný výběr. Základní soubor byl rozdělený do jednotlivých okresů, kde průměrně v každém okrese je zřízeno 56 mateřských škol. Náhodným výběrem 10 mateřských škol v každém okrese bylo osloveno celkem 120 ředitelů z mateřských škol ve Středočeském kraji.

4.1.3 Výzkumné otázky

Pro výzkumné šetření byly stanoveny výzkumné otázky:

1. Jak využívají ředitelé mateřských škol možnost řídit ve svých organizacích pracovní výkon?
2. Jaké nástroje se využívají pro řízení pracovního výkonu v mateřských školách ve Středočeském kraji?
3. Jak velký zájem mají ředitelé v mateřských školách ve Středočeském kraji o využití nástroje koučování pro řízení pracovního výkonu ve své organizaci?
4. Jakou formu má dohoda o pracovním výkonu a v jaké míře se využívá?

4.1.4 Shrnutí výsledků výzkumného šetření

Získaná data ze Survio dotazníku byla utříděna v excelových tabulkách. Tato fáze práce byla přípravou správných a kompletních dat. Pro lepší přehlednost byly vytvořeny grafy a tabulky k jednotlivým otázkám.

4.2 Analýza a interpretace dotazníkového šetření

Pro dotazníkové šetření byly výběrovým souborem ředitelé a vedoucí učitele mateřských škol ve Středočeském kraji zřizované obcemi a krajem. Bylo osloveno 120 školek, avšak návratnost nebyla dostatečná a podařilo se získat výzkumný vzorek 59 respondentů, což činí 49,2 % z oslovených. Návratnost není přes předpoklad velická, ale přesto je jejich počet pro zpracování a vyhodnocení dat dostatečný. Žádný z dotazníků nebyl vyřazen, protože všichni respondenti splnili, co se od nich očekávalo.

Tabulka 1: Struktura dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní

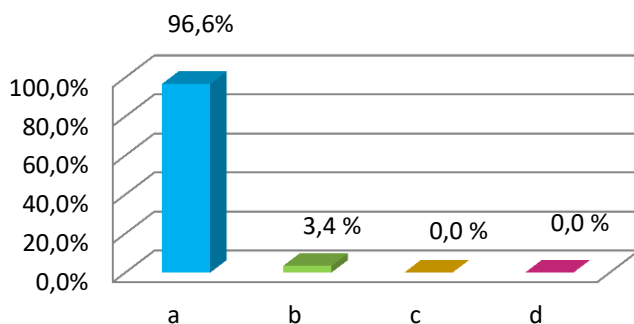
Počet rozeslaných dotazníků	120
Počet navrácených dotazníků	59
Počet vyřazených dotazníků	0
Počet dotazníků k vyhodnocení šetření	59
Návratnost dotazníků	49,2 %

Kategorizace otázek

Otázky byly sestaveny tak, aby se týkaly oblasti řízení pracovního výkonu a aby zjišťovaly, jaké nástroje se používají v mateřských školách ve Středočeském kraji pro řízení pracovního výkonu. Některé z otázek nabízely jen jednu variantu odpovědi, některé umožňovaly výběr z více možností, aby bylo možné posoudit výskyt jevů v dané oblasti. Otázky byly se sestaveny tak, aby bylo možné odpovědět na výzkumné otázky, a tím splnit cíl výzkumného šetření. Pro účely vyhodnocení byly tyto otázky kategorizovány tak, aby navazovaly na hlavní výzkumné otázky. Otázky č. 1, 2 a 3 byly identifikační. K řízení pracovního výkonu se vztahovaly otázky č. 4, 5, 6, 7 a 8. K nástrojům pro řízením pracovního výkonu se vztahovaly otázky č. 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 a 18.

Otázka č. 1) Jaká je Vaše pracovní pozice?

Graf 1: Jaká je Vaše pracovní pozice? (Zdroj: vlastní)



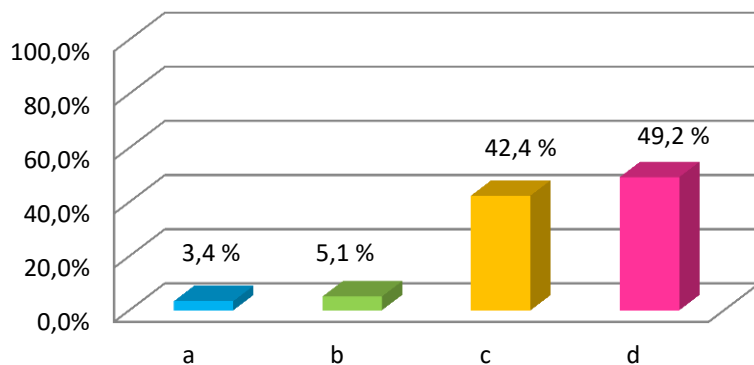
Tabulka 2: Jaká je Vaše pracovní pozice? (Zdroj: vlastní)

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
a. ředitel/ka	59	96,6 %
b. vedoucí učitel/ka	2	3,4 %
c. zástupce ředitele/ky	0	0 %
d. jiný pracovník	0	0 %

Záměrem otázky č. 1 bylo zjistit, kdo tento dotazník vyplňuje, a případně tak vytřídit dotazníky, které by byly vyplněny respondenty, kteří nespádají do výběrového vzorku. 96,6 % (59) tvoří ředitelé mateřských škol a 3,4 % (2) jsou vedoucí učitelky. Všechny dotazníky tedy vyplňovali respondenti, kteří spadali do plánovaného výběrového vzorku.

Otázka č. 2) Jaká je délka Vaší praxe ve vedoucí pozici?

Graf 2: Jaká je délka Vaší praxe ve vedoucí pozici? (Zdroj: vlastní)



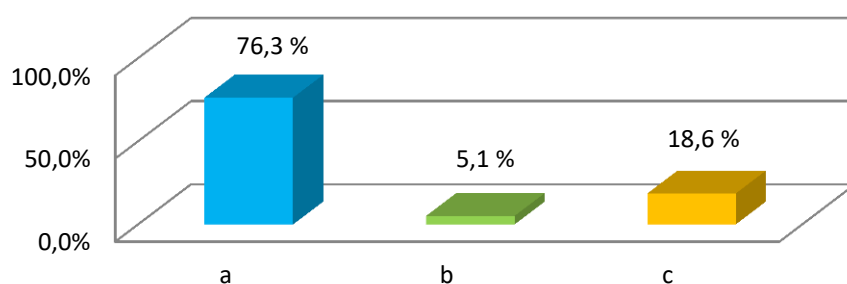
Tabulka 3: Jaká je délka Vaší praxe ve vedoucí pozici? (Zdroj: vlastní)

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
a. méně než dva roky	2	3,4 %
b. 2-4 roky	3	5,1 %
c. 5–10 let	25	42,4%
d. 11 let a více	29	49,2 %

Záměrem této otázky bylo zjištění, jak dlouhodobou mají respondenti praxi ve vedoucí pozici. Z tohoto výčtu je patrné, že 49,2 % (29) má praxi ve vedoucí pozici více jak 11 let a 42,4 % (25) má praxi 5–10 let. Jen 3,4 % (2) vedoucích pracovníků má praxi méně jak dva roky a 5,1 % (3) vedoucích pracovníků má praxi ve vedoucí pozici 2–4 roky.

Otázka č. 3) Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

Graf 3: Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání? (Zdroj: vlastní)



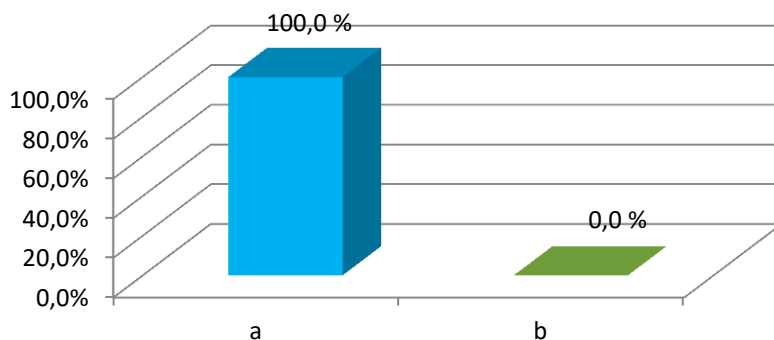
Tabulka 4: Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání? (Zdroj: vlastní)

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
a. středoškolské	45	76,3 %
b. vyšší odborné	3	5,1 %
c. vysokoškolské (bakalářské, magisterské, doktorské)	11	18,6 %

Z tabulky vyplývá, že převážně ve vedoucích pozicích mají respondenti vzdělání středoškolské 76,3 % (45) a 18,6 % (11) respondentů má vysokoškolské vzdělání. Vyšší odborné vzdělání má jen 5,1 % (3) respondentů z dotazovaných.

Otázka č. 4) Setkali jste se s pojmem řízení pracovního výkonu?

Graf 4: Setkali jste se s pojmem řízení pracovního výkonu? (Zdroj: vlastní)



Tabulka 5: Setkali jste se s pojmem řízení pracovního výkonu? (Zdroj: vlastní)

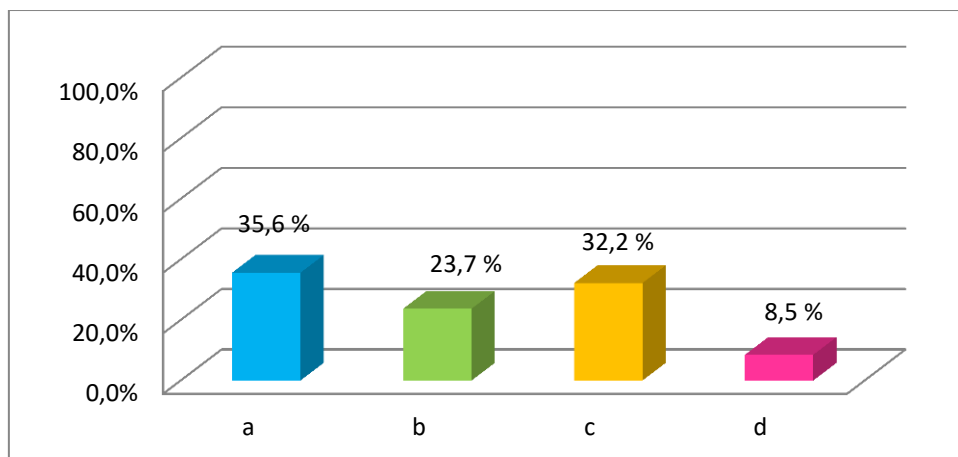
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
a. ano	59	100 %
b. ne	0	0 %

Záměrem otázky bylo zjištění, jakou povědomost mají respondenti o pojmu řízení pracovního výkonu. S tímto pojmem se sekali všichni respondenti 100 % (59). Zápornou odpověď nezvolil žádný z respondentů. Povědomí pojmu řízení pracovního výkonu je velmi dobrá, což vyplývá z odpovědi respondentů.

Na tuto otázku navazuje otázka č. 5, která má zjistit, kolik respondentů se zabývá a aplikuje řízení pracovního výkonu ve své škole.

Otázka č. 5) Zabýváte se ve Vaší organizaci řízením pracovního výkonu?

Graf 5: Zabýváte se ve Vaší organizaci řízením pracovního výkonu? (Zdroj: vlastní)



Tabulka 6: Zabýváte se ve Vaší organizaci řízením pracovního výkonu? (Zdroj: vlastní)

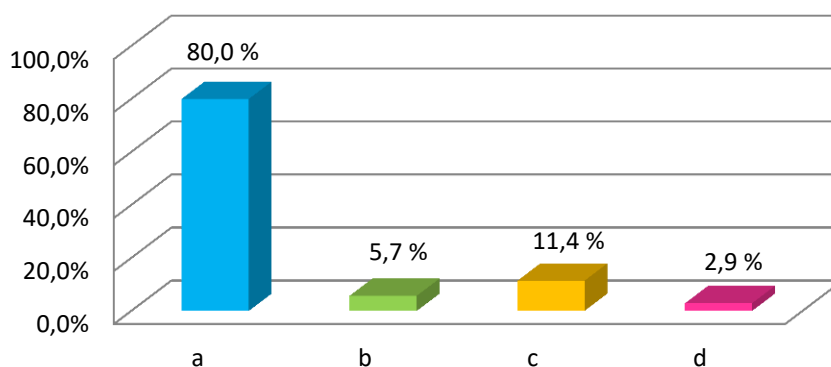
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
a. rozhodně ano	21	35,6 %
b. spíše ano	14	23,7 %
c. spíše ne	19	32,2 %
d. rozhodně ne	5	8,5 %

Řízení pracovního výkonu pomáhá k dosahování lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců. Je to jedna z nejdůležitějších oblastí, kterou by vedoucí zaměstnanec měl dělat. Z šetření vyplynulo, že 35,6 % (21) respondentů se řízením pracovního výkonu rozhodně zabývá a spíše ano se řízením pracovního výkonu zabývá 23,7 % (14), což představuje větší část, ale nicméně velké procento dotázaných 33,2 % (19) se touto oblastí řízení spíše nezabývá a rozhodně se nezabývá touto oblastí řízení 8,5 % (5) respondentů. Tato otázka navazuje na teoretické poznatky z kapitoly 2.

Na tuto otázku pak dále navazují otázky, které mají za úkol tuto problematiku hlouběji prozkoumat.

Otázka č. 6) Kdo ve Vaší organizaci řídí pracovní výkon?

Graf 6: Kdo ve Vaší organizaci řídí pracovní výkon? (Zdroj: vlastní)



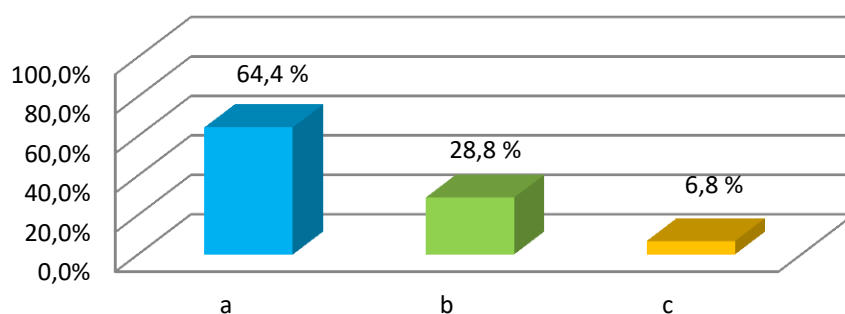
Tabulka 7: Kdo ve Vaší organizaci řídí pracovní výkon? (Zdroj: vlastní)

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
a. ředitel/ka	28	80,0 %
b. vedoucí učitel/ka	2	5,7 %
c. zástupce ředitele/ky	4	11,4 %
d. jiný pracovník	1	2,9 %

Na tuto otázku odpověděli pouze respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli kladně. Řízením pracovního výkonu se ve školách zabývá převážně ředitel v 80,0 % (28) případů a vedoucí učitelka v 5,7 % (2) případů. Tuto oblast řízení dále konají na školách zástupci ředitele v 11,4 % (4) případů a jiný pracovník 2,9 % (1) – v jednom případě. Z odpovědi je patrné, že většina vedoucích pracovníků na svých školách sami řídí pracovní výkon a tuto oblast řízení jen v malé míře přenechávají svým pořízeným pracovníkům.

Otázka č. 7) Zabývat se řízením pracovního výkonu je pro Vás:

Graf 7:Zabývat se řízením pracovního výkonu je pro Vás: (Zdroj: vlastní)



Tabulka 8: Zabývat se řízením pracovního výkonu je pro Vás: (Zdroj: vlastní)

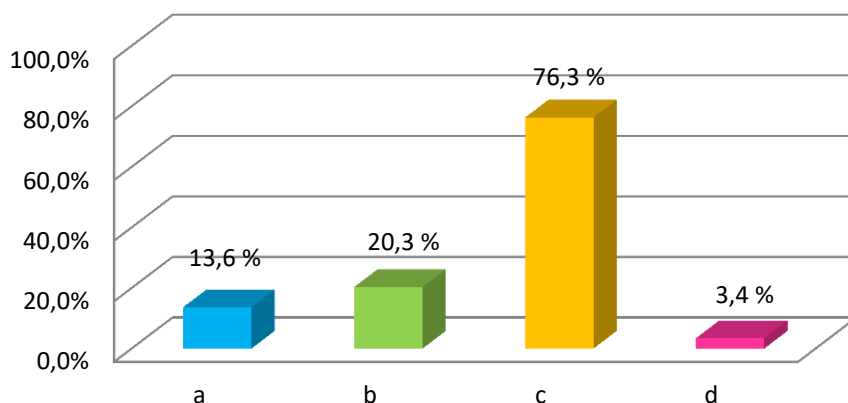
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
a. velmi důležité	38	64,4 %
b. důležité	17	28,8 %
c. nedůležité	4	6,8%

Tato otázka má za úkol zjistit, jak důležité je pro vedoucí zaměstnance řízení pracovního výkonu. Díky řízení pracovního výkonu se rozvíjí dovednosti a schopnosti podřízených pracovníků, a organizace tak má možnost zvyšovat jejich schopnosti a má možnost se stát ve svém oboru nejlepší. O tom se podrobněji zmiňujeme ve 2. kapitole.

Zabývat se řízením pracovního výkonu je pro 64,4 % (38) respondentů velmi důležité a pro 28,8 % (17) respondentů důležité. Jen 6,8 % (4) respondentů řízení pracovního výkonu považuje za nedůležité.

Otázka č. 8) Jaký přístup preferujete ve Vaší organizaci při řízení pracovního výkonu?

Graf 8: Jaký přístup preferujete ve Vaší organizaci při řízení pracovního výkonu? (Zdroj: vlastní)



Tabulka 9: Jaký přístup preferujete ve Vaší organizaci při řízení pracovního výkonu? (Zdroj: vlastní)

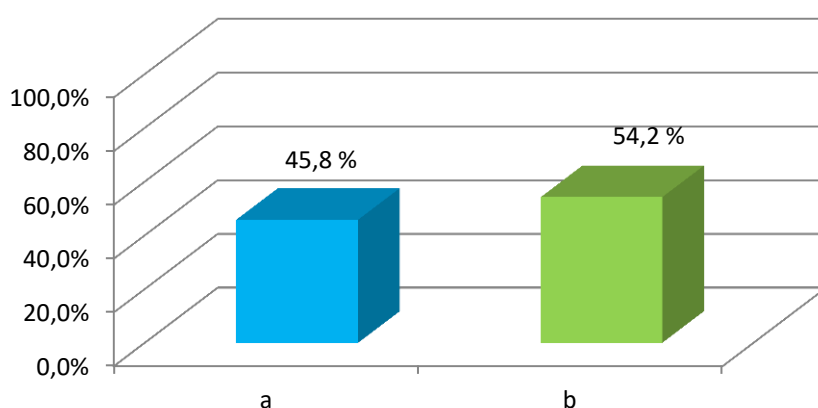
Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
a. řídíte pracovní výkon zaměřením na plnění výkonu podle stanovených cílů	8	13,6 %
b. hodnotíte pracovní výkon	12	20,3 %
c. zaměřujete se na profesní rozvoj zaměstnance i jeho pracovní výkon	45	76,3 %
d. jiné.....	2	3,4 %

Tato otázka navazuje na teoretické poznatky a na zkušenosti z pilotního výzkumu a byly tak nabídnuty možné varianty, rovněž byla dána možnost doplňující odpovědi. Z šetření vyplynulo, že nejběžnější způsob, který se pro řízení pracovního výkonu používá, je zaměření na profesní rozvoj zaměstnance i na jeho pracovní výkon, a to 76,3 % (45), dále se soustředí na hodnocení pracovního výkonu, a to v 20,3 % (12). 13,6 % (8) respondentů uvedlo, že řídí pracovní výkon zaměřením na plnění výkonu podle stanovených cílů. Respondenti uvedli i jiné možnosti, na které kladou důraz při řízení pracovního výkonu, a ty jsou vedení zaměstnanců k samostatnosti, kolektivní spolupráci a k plnění školního vzdělávacího programu. Tato otázka byla doplňující, abychom si ujasnili,

jestli všichni respondenti rozumí, co se skrývá pod pojmem řízení pracovního výkonu. Tato otázka potvrdila, že otázce č. 5 někteří respondenti zcela nerozuměli. Na otázku: „Zabývá se někdo ve vaší organizaci řízením pracovního výkonu?“ bylo odpovězeno, že 8,5 % (5) respondentů se řízením pracovního výkonu rozhodně nezabývá. Díky této otázce je ale zcela jasné, že všichni ředitelé se problematikou řízení pracovního výkonu zabývají. Otázka byla nepovinná a bylo možné označit jen jednu z možností. Na tuto otázku odpovědělo všech 59 respondentů.

Otázka č. 9) Máte nějakou vyzkoušenou metodu, která Vám pomáhá k tomu, aby Vaši zaměstnanci podávali větší pracovní výkon?

Graf 9: Máte nějakou vyzkoušenou metodu, která Vám pomáhá k tomu, aby Vaši zaměstnanci podávali větší pracovní výkon? (Zdroj: vlastní)



Tabulka 10: Máte nějakou vyzkoušenou metodu, která Vám pomáhá k tomu, aby Vaši zaměstnanci podávali větší pracovní výkon? (Zdroj: vlastní)

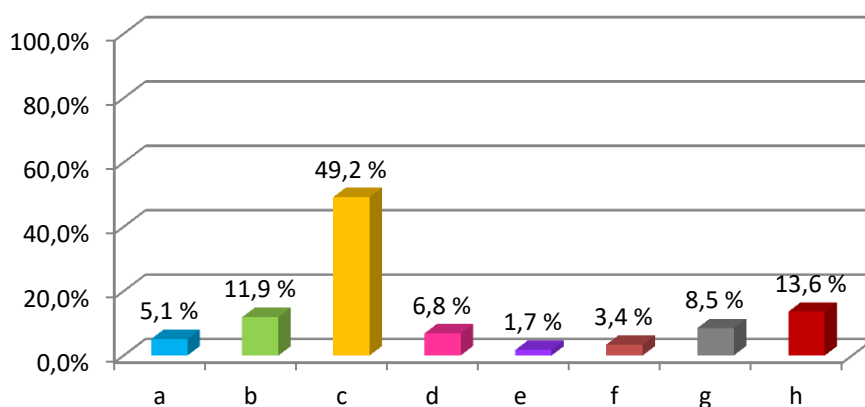
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
a. ano	27	45,8 %
b. ne	32	54,2 %

Nastavení správných nástrojů pro řízení pracovního výkonu je důležité k úspěšnému řízení pracovního výkonu. Touto otázkou je zjišťováno, jestli vedoucí

zaměstnanci v mateřských školách ve Středočeském kraji mají nějaké osvědčené nástroje, které jim pomáhají při řízení pracovního výkonu. Záměrně nebyl použit termín „nástroje“, protože pilotním ověřováním bylo zjištěno, že respondenti nerozumí slovu „nástroje“, a slovo, kterým bývá tento termín nahrazován, je „metoda“. Termín „metoda“ byl respondentům dostatečně srozumitelný. Z výsledků lze tedy shrnout, že 45,8 % (27) ve sledovaných školách má osvědčené nástroje, které ve své praxi využívají, a 54,2 % (32) nemá dosud osvědčené nástroje, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnance. Na tuto otázku navazuje otázka č. 10.

Otázka č. 10) Kterou z uvedených metod ve Vaší organizaci nejvíce využíváte? (Vyberte jen jednu odpověď z možností.)

Graf 10: Kterou z uvedených metod ve Vaší organizaci nejvíce využíváte? (Zdroj: vlastní)



Tabulka 11: Kterou z uvedených metod ve Vaší organizaci nejvíce využíváte? (Zdroj: vlastní)

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
a. přezkoumávání pracovního výkonu	3	5,1 %
b. osobní rozhovory, vzájemná důvěra, dobré vztahy na pracovišti	7	11,9 %
c. podávání zpětné vazby	29	49,2 %
d. stanovení cílů práce	4	6,8 %
e. koučování	1	1,7 %

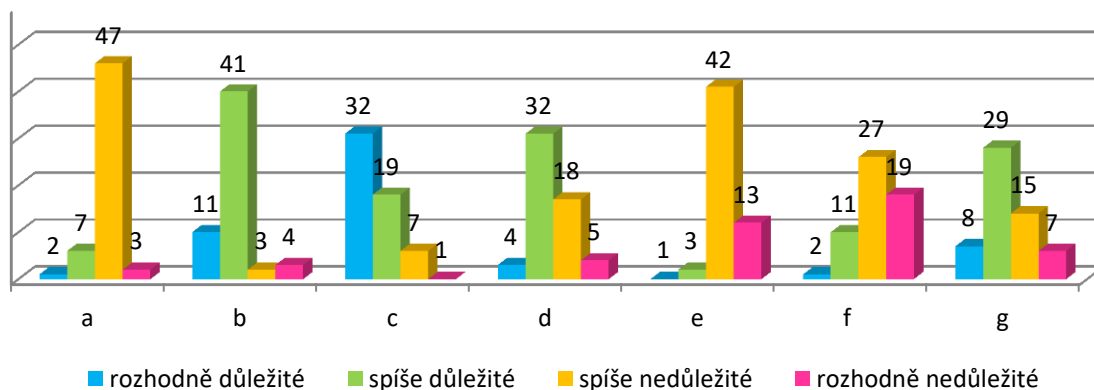
f. uzavírání dohod o pracovním výkonu	2	3,4 %
g. hezké pracovní prostředí a benefity	5	8,5 %
h. jiné:.....	8	13,6 %

V této klíčové otázce respondenti mohli vyjádřit, které nástroje (metody) nejvíce využívají ve své praxi. Největší četnost odpovědí bylo podávání zpětné vazby, a to 49,2 % (29). Dalším nástrojem, který byl v odpovědích zastoupen, je odpověď jiná 13,6 % (8), kdy jako nejčastější (4 responze) byl popsán prostředek pozitivní motivace a pochvala, dále pak finanční odměna (2 responze), podávání vlastního příkladu (1 responze) a konečně vzdělávání (1 responze). Třetím nejčastějším nástrojem, který je v odpovědích zastoupen větší četností odpovědí, jsou osobní rozhovory, vzájemná důvěra, dobré vztahy na pracovišti, a to 11,9 % (7). Mezi další, již méně zastoupené odpovědi, náleží hezké prostředí a benefity s 8,5 % (5), stanovení cílů práce s 6,8 % (4), přezkoumávání pracovního výkonu tvořené 5,1 % (3), uzavírání dohod o pracovním výkonu v 3,4 % případů (2) a koučování v 1,7% (1).

Respondenti vybrali, že nejvíce využívají k řízení pracovního výkonu nástroj zpětná vazba, ale i ostatní nástroje měli své zastoupení v odpovědích. Z toho lze usoudit, že všechny nástroje jsou v mateřských školách využívány.

Otázka č. 11) Jaká je podle Vás míra důležitosti metod používaných pro řízení pracovního výkonu?

Graf 11: Jaká je podle Vás míra důležitosti metod používaných pro řízení pracovního výkonu? (Zdroj: vlastní)



Tabulka 12: Jaká je podle Vás míra důležitosti metod používaných pro řízení pracovního výkonu? (Zdroj: vlastní)

Možnosti odpovědí	Rozhodně důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Rozhodně nedůležité
a. přezkoumávání pracovního výkonu	2	7	47	3
b. osobní rozhovory, vzájemná důvěra, dobré vztahy na pracovišti	11	41	3	4
c. podávání zpětné vazby	32	19	7	1
d. stanovení cílů práce	4	32	18	5
e. koučování	1	3	42	13
f. uzavírání dohod o pracovním výkonu	2	11	27	19
g. hezké pracovní prostředí a benefity	8	29	15	7

Touto otázkou je zjišťováno, jak vnímají vedoucí pracovníci důležitost nástrojů, které mohou využívat pro efektivní řízení pracovního výkonu.

Z odpovědí vyplývá, že nástroj přezkoumávání pracovního výkonu je pro 47 respondentů spíše nedůležitý a pro 3 respondenty vůbec nedůležitý. 2 respondenti vnímají, že tento nástroj je rozhodně důležitý a 7 respondentů se přiklání k odpovědi, že přezkoumávání pracovního výkonu je pro ně spíše důležité.

Touto otázkou je zjišťováno, jak vnímají vedoucí pracovníci důležitost nástrojů, které mohou využívat pro efektivní řízení pracovního výkonu.

Z odpovědí vyplývá, že nástroj přezkoumávání pracovního výkonu je pro 47 respondentů spíše nedůležitý a pro 3 respondenty vůbec nedůležitý. 2 respondenti vnímají, že tento nástroj je rozhodně důležitý a 7 respondentů se přiklání k odpovědi, že přezkoumávání pracovního výkonu je pro ně spíše důležité.

Při zhodnocení míry důležitosti nástrojů, k nimž patří osobní rozhovory na pracovišti, vzájemná důvěra a dobré vztahy na pracovišti se respondenti spíše přikláněli k odpovědi spíše důležité (41) a pro 11 z nich jsou výše uvedené nástroje rozhodně důležité. Pro 4 respondenty je tento nástroj rozhodně nedůležitý a pro 3 respondenty je spíše nedůležitý.

Oproti předchozím dvěma zjištěním je podávání zpětné vazby respondenty vnímáno, že je rozhodně důležité, a dalších 19 se přiklání k odpovědi spíše důležité. Pro 7 respondentů je podávání zpětné vazby spíše nedůležitý a pro 1 respondenta je rozhodně nedůležitý.

Stanovení cílů práce považuje 32 respondentů za spíše důležité a 4 za rozhodně důležité. Pro 18 je tento nástroj spíše nedůležitý a 5 respondentů se přiklání k odpovědi rozhodně nedůležitý.

Nástroj koučování je pro 42 respondentů spíše nedůležitý a rozhodně nedůležitý pro 13 respondentů. Jen 1 respondent se přiklání k odpovědi, že nástroj koučování je rozhodně důležitý pro řízení pracovního výkonu, a za spíše důležitý vybrali jen 3 respondenti.

27 respondentů pokládá nástroj uzavírání dohod o pracovním výkonu za spíše nedůležitý a 19 za rozhodně nedůležitý. 11 dotázaných tento nástroj pokládá za spíše důležitý a jen 2 tento nástroj za rozhodně důležitý.

Jak výzkum ukázal, 29 respondentů považuje hezké pracovní prostředí a benefity za spíše důležité a pro 8 jsou rozhodně důležité. 15 respondentů se přiklání k odpovědi, že tento nástroj je spíše nedůležitý a za rozhodně nedůležitý ho pokládá 7 respondentů.

Nejdůležitější nástroj podle respondentů je osobní rozhovor, vzájemná důvěra a dobré vztahy na pracovišti. Z výše uvedeného grafu lze dále vybrat tři nástroje, které jsou méně důležité či nedůležité pro respondenty, a těmi jsou přezkoumávání pracovního výkonu, koučování, uzavírání dohod o pracovním výkonu. Ostatní nástroje jsou respondenty označeny jako „spíše důležité“, náleží k nim podávání zpětné vazby, stanovení cílů práce a hezké pracovní prostředí a benefity. Touto otázkou došlo ke zjištění, že ač v předchozí otázce je k řízení pracovního výkonu nejvíce využíván nástroj podávání zpětné vazby, tak v této otázce respondenti nedávali tomuto nástroji největší důležitost.

Otázka č. 12) Setkali jste se někdy s pojmem koučování?

Graf 12: Setkali jste se někdy s pojmem koučování? (Zdroj: vlastní)



Tabulka 13: Setkali jste se někdy s pojmem koučování? (Zdroj: vlastní)

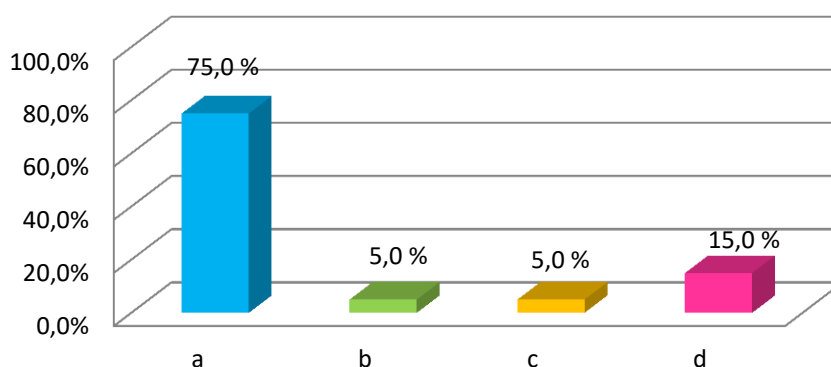
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
a. ano a organizace koučování používá	20	33,9 %

b. ano, znám, ale nevyužíváme ve své organizaci	36	61,0 %
c. vůbec tento pojem neznám	3	5,1 %

Závěrem otázky č. 12 bylo zjistit, kolik respondentů zná pojem koučování, a pokud ho znají, jestli je ve škole aplikován. 5,1 % (3) dotazovaných se s pojmem nesetkala, 61,1 % (36) zná pojem, ale nevyužívají ho ve své praxi. Z celkového počtu tento pojem zná a využívá jen 33,9 % (20) dotazovaných. To svědčí o tom, že stále je mnoho mateřských škol, které koučování ve své organizaci vůbec neaplikují.

Otázka č. 13) Kdo je ve Vaší organizaci kouč? (Na otázku budou odpovídat jen, ti, kteří koučování ve své organizaci používají.)

Graf 13: Kdo je ve Vaší organizaci kouč? (Zdroj: vlastní)



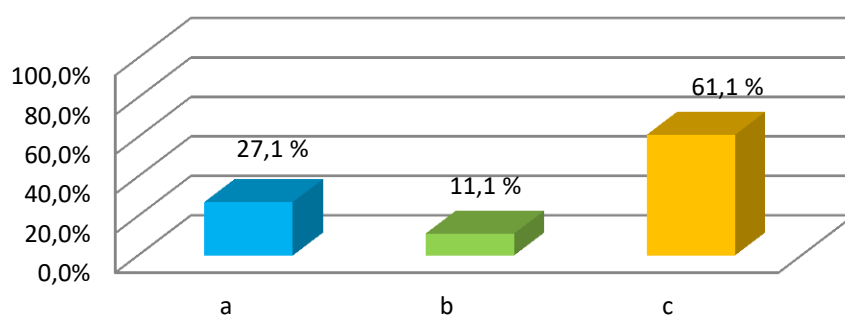
Tabulka 14: Kdo je ve Vaší organizaci kouč? (Zdroj: vlastní)

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
a. ředitel/ka	15	75,0 %
b. vedoucí učitel/ka	1	5,0 %
c. vzájemný koučink	1	5,0 %
d. ve spolupráci s profesním poradcem	3	15,0 %

Na tuto otázku odpovídali jen ti, kteří koučink aplikují ve své mateřské škole. Nejčastěji kouče na škole dělá ředitel, a to 75,0 % (15) dotazovaných. Dále pak s 5,0 % (1) podílem vedoucí učitelka, a to takový vzájemný koučink, „kdy každý se od každého může něco naučit, z něčeho si vzít podnět pro svoji práci“. Tři z dotazovaných (15,0 %) využívá externího poradce, který se touto profesí profesně zabývá. Ze získaných dat je patrné, že většina respondentů vybrala odpověď, že kouče v mateřské škole dělá ředitel. Jen malé procento využívá odborníka.

Otázka č. 14) Pokud koučování momentálně nevyužíváte, uvažujete o zavedení této metody ve Vaší organizaci?

Graf 14: Pokud koučování momentálně nevyužíváte, uvažujete o zavedení této metody ve Vaší organizaci? (Zdroj: vlastní)



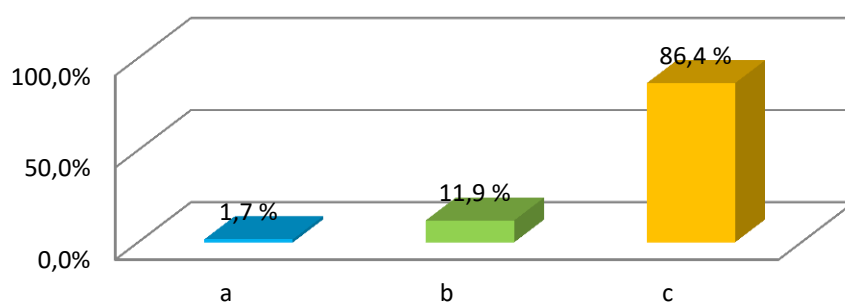
Tabulka 15: Pokud koučování momentálně nevyužíváte, uvažujete o zavedení této metody ve Vaší organizaci? (Zdroj: vlastní)

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
a. uvažuji	10	27,1 %
b. vůbec neuvažuji	4	11,1 %
c. nevím	22	61,1 %

Koučování má velký význam pro řízení pracovního výkonu. Lze ho uplatnit při plánování různých aktivit. Koučink nám napomůže i při řešení, které se budou zaměřovat na růst školy (Horská, 2009, s. 123–124), proto odpověď na tuto otázku nám pomůže odhalit pohled vedoucích pracovníků na používání koučování ve škole tam, kde nástroj koučování na svých školách neaplikují. Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří v otázce č. 12 odpověděli, že koučink nevyužívají na svých školách. 61,1 % (22) respondentů neví, jestli koučink budou ve svých organizacích využívat. 27,1 % (10) respondentů o využití tohoto nástroje ve své organizaci uvažuje a 11,1 % (4) o zavedení koučování do své organizace vůbec neuvažuje. Pohled respondentů na nástroj koučování je stále nerozhodný, protože z odpovědi vyplynulo, že většina respondentů stále neví, jestli tento nástroj ve své organizaci budou využívat.

Otázka č. 15) Uzavírá Vaše organizace se zaměstnanci dohodu o pracovním výkonu?

Graf 15: Uzavírá Vaše organizace se zaměstnanci dohodu o pracovním výkonu? (Zdroj: vlastní)



Tabulka 16: Uzavírá Vaše organizace se zaměstnanci dohodu o pracovním výkonu? (Zdroj: vlastní)

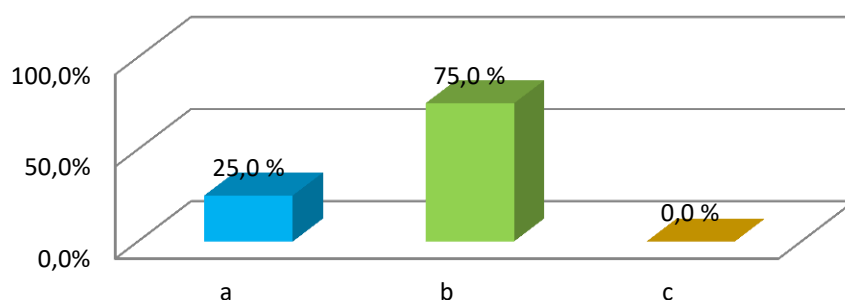
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
a. ano, ale zaměstnanec tuto dohodu nemůže ovlivnit	1	1,7 %
b. ano, vytváříme tuto dohodu společně se svým zaměstnancem	7	11,9 %
c. neuzavíráme žádnou dohodu o pracovním výkonu	51	86,4 %

Smyslem dohod o pracovním výkonu je určení cílů a vymezení prostředků. Této problematice se podrobněji věnuje kapitola 3.1.1. Z šetření vyplynulo, že 86,4% (51) respondentů neuzavírá žádnou dohodu o pracovním výkonu a jen 11,9 % (7) tuto dohodu vytváří společně se svým zaměstnancem. Jen 1,7 % (1) dohodu uzavírá, ale zaměstnanec ji nemůže ovlivnit.

Z výzkumného šetření se došlo ke zjištění, že dohoda o pracovním výkonu se v praxi mateřských škol využívá jen minimálně.

Otázka č. 16) Jakou formou je stanovena dohoda o pracovním výkonu?

Graf 16: Jakou formou je stanovena dohoda o pracovním výkonu? (Zdroj: vlastní)



Tabulka 17: Jakou formou je stanovena dohoda o pracovním výkonu? (Zdroj: vlastní)

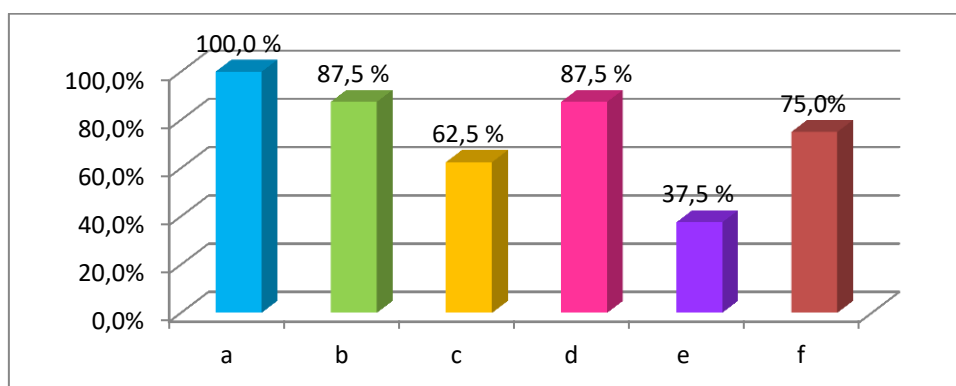
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
a. ústní	2	25,0 %
b. písemná	6	75,0 %
c. ústní i písemná	0	0,0 %

Touto otázkou bylo sledováno, jakou formou se dohoda o pracovním výkonu v organizaci uzavírá. Odborná literatura doporučuje písemnou formu, viz kapitola 3.1.1 (Teoretické poznatky). Na tuto otázku odpovídali jen ti, kteří ve své organizaci dohodu o pracovním výkonu uzavírají. Z uvedených odpovědí vyplývá, že písemnou dohodu o

pracovním výkonu uzavírá 75,0 % (6) respondentů. Ústní formu raději volí 25,0 % (2) respondenti. Žádný z respondentů nevyužívá možnosti uzavřít smlouvu ústně i písemně. Respondenti nejvíce využívají písemnou formu dohody o pracovním výkonu, což je pochopitelné, poskytuje jim oproti ústní dohodě větší jistotu.

Otázka č. 17) Co obsahují tyto dohody o pracovním výkonu?

Graf 17: Co obsahují tyto dohody o pracovním výkonu? (Zdroj: vlastní)



Tabulka 18: Co obsahují tyto dohody o pracovním výkonu? (Zdroj: vlastní)

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
a. cíle s konkrétními úkoly	8	100 %
b. kritéria, která vedou k vyhodnocení dosažení cílů	7	87,5 %
c. odbornou způsobilost zaměstnance	5	62,5 %
d. plán vzdělávání	7	87,5 %
e. základní hodnoty a cíle organizace	3	37,5 %
f. plán rozvoje pracovního výkonu	6	75,0 %

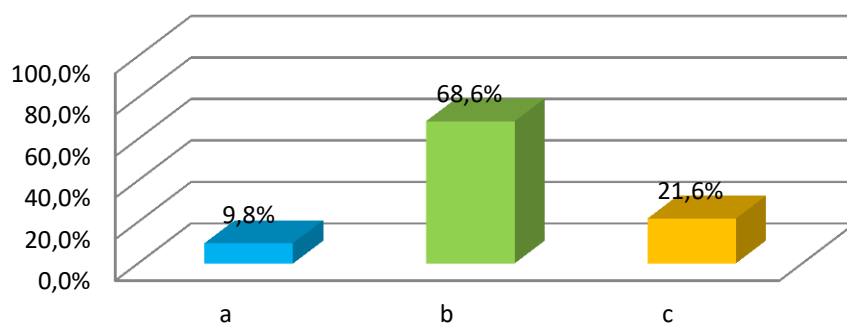
Respondenti mohli volit v otázce více odpovědí. Účelem bylo zjistit, jestli dohody o pracovním výkonu obsahují poznatky, které popisuje odborná literatura. Na tuto otázku odpovídali opět jen ti, kteří ve své organizaci dohodu o pracovním výkonu uzavírají. Všichni dotazovaní 100% (8) uvedli, že dohoda o pracovním výkonu obsahuje cíle s konkrétními úkoly. Dále pak následují odpovědi, kritéria, která vedou k vyhodnocování

dosažených cílů: 87,5 % (7) a plán vzdělávání: 87,5% (7). 75,0 % (6) respondentů dále uvádí, že dohoda obsahuje plán rozvoje pracovního výkonu. Dalším, již méně zastoupeným obsahem v dohodě o pracovní činnosti, je odborná způsobilost zaměstnance, a to 62,5 % (5). Nejméně zastoupená odpověď byla, že dohoda obsahuje základní hodnoty a cíle organizace 37,5 % (3).

Z odpovědí je patrné, že v dohodách o pracovním výkonu se vyskytují všechny poznatky, které popisuje odborná literatura. Nejvíce se v dohodách o pracovním výkonu vyskytují cíle, které obsahují konkrétní úkoly. Nejméně se využívá uvedení základních hodnot a cíle organizace. Dále jsme došli ke zjištění, že ředitelé, kteří tento nástroj používají, rozhodně vědí, co má dohoda obsahovat a aby dohoda splňovala, co slibuje.

Otázka č. 18) Uvažujete v dohledné době uzavřít dohodu o pracovním výkonu se svým zaměstnancem uzavřít?

Graf 18: Uvažujete v dohledné době uzavřít dohodu o pracovním výkonu se svým zaměstnancem uzavřít? (Zdroj: vlastní)



Tabulka 19: Uvažujete v dohledné době uzavřít dohodu o pracovním výkonu se svým zaměstnancem uzavřít? (Zdroj: vlastní)

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
a. ano	5	9,8 %
b. ne	35	68,6 %

c. nevím	11	21,6 %
----------	----	--------

Otázkou bylo sledováno, jestli ředitelé tento nástroj plánují ve své organizaci používat. Na tuto otázku odpovídali pouze ti, kteří zatím tento nástroj ve své organizaci nevyužívají. Z výsledku vyplývá, že 68,6 % (35) dohodu o pracovním výkonu ve své praxi využívat neplánují a dalších 21,6 % (11) se ještě není schopno rozhodnout. Jen 9,8 % (5) respondentů plánuje dohodu o pracovním výkonu v dohledné době uzavřít. Z výzkumného šetření bylo zjištěno, že dohodu o pracovním výkonu ani v budoucnu většina respondentů neplánuje využívat. To svědčí o tom, že vedoucí zaměstnanci ve velké míře tento nástroj pro řízení pracovního výkonu podceňují. Nedoceňují to, že na základě dohody dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka. Dále tato dohoda slouží pro podklady hodnocení a odměňování pracovníka.

4.3 Vyhodnocení výzkumných otázek

Na začátku výzkumného šetření byly formulovány čtyři výzkumné otázky. Počet respondentů nebyl dostatečný, nejedná se tedy o reprezentativní výzkumný vzorek. Z tohoto důvodu výsledky budou mít pouze informativní hodnotu, nikoliv kvalitu.

Výzkumná otázka č. 1

Jak využívají ředitelé mateřských škol možnost řídit ve svých organizacích pracovní výkon?

Účelem dotazníkového šetření bylo zjistit, jestli ředitelé/ředitelky znají pojem řízení pracovního výkonu a kdo pracovní výkon řídí. Dále bylo zjišťováno, jak moc je preferují ve své organizaci řídit pracovní výkon a jaký přístup k této oblasti řízení mají. V teoretických poznatcích se můžeme dočíst, že cílem řízení pracovního výkonu je neustálé zlepšování pracovního výkonu jednotlivců. Ve školství je to neustálé zlepšování pracovního výkonu pedagogických pracovníků a i nepedagogických pracovníků. To pak vede k neustálému zlepšování celé organizace.

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že všech **100 % (59) respondentů se s pojmem řízení pracovního výkonu setkalo**. Dále bylo zjištěno, že 35,6 % (21) se řízením pracovního výkonu rozhodně zabývá. Druhou nejčastější odpovědí respondentů bylo, že se řízením pracovního výkonu spíše nezabývají: 32% (19) a spíše se zabývají řízením pracovního výkonu v 23,7 % (14). Rozhodně se nezabývá řízením pracovního výkonu 8,5 % (5). **Z šetření tedy vyplývá, že většina respondentů se řízením pracovního výkonu zabývá.**

Pracovní výkon ve svých organizacích nejvíce řídí ředitel/ka: 80,0 % (28), dále pak zástupce ředitele/ředitelky: 11,4 % (4), vedoucí učitelka: 5,7 % (2) a na posledním místě byla respondenty vybraná odpověď jiný pracovník: 2,9 % (1).

Zabývat se řízením pracovního výkonu je velmi důležité pro 64,4 % (38) respondentů a pro 28,8 % (17) důležité. Pro 6,8 % (4) je zabývat se řízením pracovního výkonu nedůležité. Z výzkumného šetření tedy vyplývá, že pro většinu respondentů je důležité se řízením pracovního výkonu zabývat.

Dále z šetření vyplynulo, že **nejběžnější způsob, který se používá pro řízení pracovního výkonu, je zaměření se na profesní rozvoj zaměstnance i na jeho pracovní výkon 76,3% (45)**, dále se soustředí na hodnocení pracovního výkonu 20,3 % (12). 13,6 % (8) respondentů uvedlo, že řídí pracovní výkon zaměřením na plnění výkonu podle stanovených cílů. Respondenti uvedli i jiné možnosti, na které kladou důraz při řízení pracovního výkonu, k nimž náleží např. vedení zaměstnanců k samostatnosti, kolektivní spolupráci a plnění školního vzdělávacího programu.

Bylo tedy zjištěno, že všichni dotazovaní znají pojem řízení pracovního výkonu. Ve většině případů si řídí pracovní výkon sami ředitelé. Pro většinu respondentů je řízení pracovního výkonu důležité a nejvíce se zaměřují u svého podřízeného pracovníka na jeho osobní rozvoj a na rozvoj jeho pracovního výkonu.

Výzkumná otázka č. 2

Jaké nástroje se využívají pro řízení pracovního výkonu v mateřských školách ve Středočeském kraji?

V návaznosti na teoretické poznatky bylo sledováno, jaké nástroje se využívají pro řízení pracovního výkonu a které z nástrojů jsou nejvíce preferovány a v praxi využívány. Také bylo zjišťováno, jestli respondenti mají nějaké osvědčené nástroje, které jim pomáhají při řízení pracovního výkonu. Z výsledků lze shrnout, že 45,8 % (27) ve sledovaných školách má osvědčené nástroje, které ve své praxi využívají, a **54,2 % (32) dosud osvědčené nástroje, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnance, nemají**. Je zcela zřejmé, že dosud většina vedoucích pracovníků nemá osvědčené nástroje, které využívají ve své organizaci pro řízení pracovního výkonu.

V praxi ředitelé nejvíce využívají podávání zpětné vazby, a to u 49,2 % (29). Dále pak byla u 13,6% (8) zvolena odpověď jiná, kde respondenti doplňovali nástroje, které nejvíce využívají na svých školách. 4 dotazovaní uvedli, že používají pozitivní motivaci a pochvalu, další 2 respondenti využívají finanční odměny a 1 preferuje podávání vlastního příkladu a vzdělávání. Třetím nejčastějším nástrojem, který je v odpovědích zastoupen větší četností odpovědí, jsou osobní rozhovory, vzájemná důvěra, dobré vztahy na pracovišti, a to u 11,9 % (7). Dalšími již méně zastoupenými odpověďmi, je hezké prostředí a benefity: 8,5 % (5) %, stanovení cílů práce: 6,8 % (4), přezkoumávání pracovního výkonu: 5,1 % (3), uzavírání dohod o pracovním výkonu: 3,4 % (2) a nakonec koučování: 1,7% (1). Z nástrojů pro řízení pracovního výkonu je nejvíce využíván nástroj podávání zpětné vazby.

Dále byla zjišťována míra důležitosti nástrojů pro ředitele školy. Z odpovědi vyplynulo, že **nástroj přezkoumávání pracovního výkonu je pro 47 respondentů spíše nedůležitý**, pro 7 respondentů spíše důležitý, rozhodně nedůležitý pro 3 respondenty a rozhodně důležitý pro 2 respondenty. Odpovědi na míru důležitosti tohoto nástroje bylo zjištěno, že tento nástroj je respondenty vnímán ve větší míře jako nedůležitý.

Nástroj zahrnující osobní rozhovory, vzájemnou důvěru a dobré vztahy na pracovišti je pro 41 respondentů spíše důležitý, dále pak rozhodně důležitý 11, rozhodně

nedůležitý 4 a spíše nedůležitý 3. V mateřských školách se dle výzkumného zjištění většina respondentů přiklání, že je tento nástroj důležitý. **Podávání zpětné vazby je pro 32 respondentů rozhodně důležité**, spíše důležité pro 19, spíše nedůležité pro 7 a rozhodně nedůležité pro 1. Tento nástroj je pro většinu respondentů důležitý a jen malé procento respondentů vnímá tento nástroj jako nedůležitý.

Stanovení cílů práce je spíše důležité pro 32 respondentů, spíše nedůležité pro 18, rozhodně nedůležité pro 5 a rozhodně důležité pro 4. U tohoto nástroje je dle výsledků patrné, že stanovování cílů je důležité pro většinu respondentů.

Nástroj koučování považuje 42 respondentů za spíše nedůležitý, dále pak 13 respondentů za rozhodně nedůležitý, 11 respondentů za spíše důležitý a 2 respondenti jej pokládají za rozhodně důležitý. Vedoucí pracovníci nástroj koučování považují za nedůležitý i přesto, že odborná literatura uvádí, že koučování má rozhodující význam pro řízení pracovního výkonu. **Uzavírání dohod o pracovním výkonu je pro 27 respondentů spíše nedůležitý nástroj**, 19 respondentů vybralo odpověď, že tento nástroj není rozhodně důležitý. 11 respondentů považuje tento nástroj jako spíše důležitý a 2 za rozhodně důležitý. Tento nástroj je považován většinou respondentů za nedůležitý.

Hezké pracovní prostředí a benefity považuje 29 respondentů za spíše důležitý nástroj, 15 respondentů za spíše nedůležitý a 8 respondentů za rozhodně důležitý. 7 respondentů vybralo odpověď, že tento nástroj je rozhodně nedůležitý. Větší část respondentů se dle výzkumného šetření přiklání k tomu, že tento nástroj je pro řízení pracovního výkonu důležitý.

Lze tedy shrnout, že nejvíce důležitý nástroj pro respondenty je osobní rozhovor, vzájemná důvěra a dobré vztahy na pracovišti a nejvíce využívaný nástroj je zase podávání zpětné vazby. Zajímavým zjištěním bylo, že podávání zpětné vazby je sice nejčastěji využívaným nástrojem, ale podle respondentů nikoli tím nejdůležitějším.

Výzkumná otázka č. 3

Jak velký zájem mají ředitelé v mateřských školách ve Středočeském kraji o využití nástroje koučování pro řízení pracovního výkonu ve své organizaci?

Záměrem této otázky bylo zjištění, jestli ředitelé znají termín koučování a zdali tento nástroj aplikují ve svých organizacích. Dále bylo zjišťováno, kdo je na školách kouč. V neposlední řadě bylo důležité zjištění, jak velký zájem mají ředitelé o využití tohoto nástroje pro řízení pracovního výkonu ve svých organizacích.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že **61,0 % (36) respondentů pojem koučování zná**, ale ve své organizaci ho nevyužívá. 33,9 % (20) koučování ve své organizaci využívá a 5,1 % (3) pojem koučování nezná.

Dále z odpovědí vyplynulo, že **nejčastěji na škole dělá kouče ředitel: 75,0 % (15)**, dále pak škola spolupracuje s profesním poradcem: 15,0 % (3). Na školách se velmi vzácně využívá i vzájemný koučink: 5,0 % (1). Kouče také výjimečně na škole dělá vedoucí učitel: 5,0 % (1).

Respondenti, kteří nevyužívají a ani neznají termín koučování, neví v **61,1% (22)**, **jestli budou v budoucnu tento nástroj pro řízení pracovního výkonu ve svých organizacích aplikovat**. 27,1 % (10) respondentů uvažuje o využití tohoto nástroje a 11,1 % (4) vůbec neuvažuje o využití tohoto nástroje ve své organizaci. Je zcela zřejmé, že nástroj koučování je již známý pojem, ale v praxi mateřských škol se využívá jen v malé míře. Z výzkumného šetření došlo ke zjištění, že i budoucnu větší část vedoucích pracovníků neví, zdali se tento nástroj bude pro řízení pracovního výkonu využívat ve své organizaci.

Výzkumná otázka č. 4

Jakou formu má dohoda o pracovním výkonu a v jaké míře se v praxi mateřských škol využívá?

Zodpovězení na tuto otázku směřovalo ke zjištění, zdali vedoucí zaměstnanci využívají tento nástroj pro řízení pracovního výkonu. Dohoda o pracovním výkonu má sloužit k zaznamenávání výstupů a plánování pracovního výkonu. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že **86,4 % (51) respondentů neuzavírá žádnou dohodu o pracovním výkonu**. Jen malé množství respondentů dohodu uzavírá, ale zaměstnanec tuto dohodu u 1,7 % (1) nemůže ovlivnit; 11,9 % (7) dohodu uzavírá a vytváří ji společně se svým zaměstnancem.

Respondenti, kteří dohodu o pracovním výkonu uzavírají, používají nejčastěji, v 75 % (6), písemnou formu, a 25% (2) formu ústní. Nejčastěji tyto dohody obsahují cíle a konkrétní úkoly 100% (8), dále pak respondenti vybírali z odpovědí stanovení kritérií vedoucích k vyhodnocení cílů 87 % (7). Plán vzdělávání vybralo 87,5% (7) respondentů a plán rozvoje pracovního výkonu vybralo 75,0% (6) respondentů. Odbornou způsobilost zaměstnance vybralo 62,5% (5) respondentů a základní hodnoty a cíle organizace vybralo 37,5% (3) respondentů.

Bylo zjištěno, že z velké části se tento nástroj pro řízení pracovního výkonu nevyužívá. Můžeme se jen domnívat, zdali je to tím, že vedoucí zaměstnanci tento nástroj neznají, anebo další variantou může být, že nemají zájem o lepší nastavení podmínek řízení pracovního výkonu tak, aby podřízený pracovník pracoval efektivněji a jeho pracovní výkon se neustále zlepšoval. Dalším zjištěním je to, že vedoucí pracovníci, kteří tento nástroj využívají, mají povědomí o tom, co taková dohoda má obsahovat.

5 Závěr

Téma bakalářské práce bylo řízení pracovního výkonu v mateřských školách ve Středočeském kraji. Řízení pracovního výkonu je velmi široké téma, a proto bylo jako cíl stanoveno zjistit, jaké nástroje se používají k řízení pracovního výkonu v mateřských školách ve Středočeském kraji. Tento cíl byl naplňován postupně, jednotlivými dílčími kroky.

Teoretická část práce vymezila termíny, které se vážou k řízení pracovního výkonu a jaké nástroje se k tomu používají. Termíny byly objasněny na základě odborné literatury z pohledu různých autorů, kteří se ve svých dílech zabývají řízením pracovního výkonu. Tato problematika byla psaná směrem k mateřským školám, i když dostupné literatury, která se přímo zabývá pracovním řízením konkrétně ve školách mateřských, je nedostatek.

Ve výzkumném šetření jsme ověřovali získané teoretické poznatky v mateřských školách ve Středočeském kraji. Bylo zvoleno kvantitativní výzkumné šetření, které bylo zaměřeno na ředitele a vedoucí učitele v mateřských školách ve Středočeském kraji, jejichž zřizovatelem je obec a Středočeský kraj. Výzkumné šetření proběhlo elektronickou formou za pomoci dotazníku (příloha č. 1), který byl sestaven na základě analýzy teoretických poznatků z dostupné literatury k danému tématu. V této bakalářské práci jsme se zaměřili na nástroje, které se používají k řízení pracovního výkonu, a bylo zkoumáno, jaké se v mateřských školách používají.

Výzkumným šetřením se potvrdilo, že se v mateřských školách ve Středočeském kraji se využívají všechny nástroje popsané v teoretické části (uzavírání dohod o pracovním výkonu, stanovování cílů, koučování, vytváření pracovního prostředí, přezkoumávání pracovního prostředí, hodnocení pracovního výkonu), ale míra jejich využití je rozdílná. V praxi ředitelé nejvíce využívají podávání zpětné vazby, a to v 49,2 % (29). Dále pak respondenti vybrali jako odpověď jiné 13,6 % (8), kde doplňovali nástroje, které nejvíce využívají. Respondenti uvedli, že používají pozitivní motivaci a pochvalu, finanční odměny, vlastní příklad a vzdělávání. Třetím nejčastějším nástrojem, který je v odpovědích zastoupen větší četností odpovědí osobní rozhovory, jsou vzájemná důvěra a dobré vztahy na pracovišti: 11,9 % (7). Dalšími již méně zastoupenými odpovědi, je hezké prostředí a benefity u 8,5 % (5) %, stanovení cílů práce u 6,8 % (4), přezkoumávání pracovního

výkonu u 5,1 % (3), uzavírání dohod o a pracovním výkonu u 3,4 % (2) a koučování pouze u 1,7% (1).

Z šetření dále vyplynulo, že pracovní výkon ve svých organizacích nejvíce, u 80,0 % (28), řídí ředitel/ka, a pro 54,4 % (38) respondentů je velmi důležité se zabývat řízením pracovního výkonu. Dále z šetření vyplynulo, že nejběžnější způsob, který se používá pro řízení pracovního výkonu, je zaměření se na profesní rozvoj zaměstnance i na jeho pracovní výkon. K tomuto způsobu se hlásí 76,3 % (45) respondentů.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jaké nástroje se používají k řízení pracovního výkonu v mateřských školách ve Středočeském kraji. Úkolem bylo získat poznatky z odborné literatury a porovnat je v praktické oblasti. Cíl práce byl splněn.

Přínosem této práce je zmapování současného stavu vědění se zaměřením na řízení pracovního výkonu. Je nepochybné, že existuje množství dostupných pramenů, navíc si uvědomujeme, že toto téma je velice široké. Tomuto tématu se věnují vědní i manažerské obory. Práce může sloužit jako návod pro vedoucí zaměstnance, jaké nástroje si vybrat k tomu, aby celá organizace dosahovala cílů, které si stanovila. Dále pak může vnášet větší vzhled do této problematiky. Vzdělávání v mateřské škole je specifické s ohledem na věk dětí (zpravidla od 2 až do 6 let), které se ve školce vzdělávají, ale tato práce může obohatit i jiné stupně vzdělávání, dále pak obor školský management a jiné, kteří se zabývají vzdělávacím prostředím.

V současné době jsou kladeny čím dál větší nároky na zvýšení kvality předškolního vzdělávání, proto je důležité oblast řízení pracovního výkonu rozvíjet a podporovat zvýšení pracovního výkonu u všech zaměstnanců, kteří se podílejí na chodu mateřské školy. Díky tomu pak organizace bude dosahovat strategických cílů, které jsou pro tuto úroveň vzdělávání stanoveny.

6 Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 1.vyd. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-9883-7.

ARTHUR, Diane. *70 tipů hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEAIRD, Jason. *Principy krásného webdesingnu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, 160 s. ISBN 978-80-247-2895-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2016, 192 s. ISBN 978-80-271-9384-4.

CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015, 264 s. ISBN 978-80-247-9212-5.

CRKALOVÁ, Anna, RIETHOF, Norbert. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie*. 1.vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2012, 336 s., ISBN 978-80-7261-252-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GÁLA, Libor, POUR, Jan, ŠEDIVÁ, Zuzana. *Podniková informatika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015, 240 s. ISBN 978-80-247-9919-3.

HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2450-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří, ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management press, 2016, 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. vyd. Praha: Management Press, s. r. o, 2015, 398 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 160 s. ISBN 978-80-247-2308-2.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- OPRAVILOVÁ, Eva. *Předškolní pedagogika*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2016, 224 s. ISBN 978-80-271-9086-7.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2016, 168 s. ISBN 978-80-271-9124-6.
- SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2009, 260 s. ISBN 978-80-8641-988.
- STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.
- SYSLOVÁ, Zora. *Profesní kompetence učitele mateřské školy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, 160 s., ISBN 978-80-247-4309-7.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2016, 208 s. ISBN 978-80-271-9528-2.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, BOROVEC, David a LHOTKOVÁ, Irena. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, 200 s. ISBN 978-80-7357-901-2.

Týdeník školství. Praha: Dictum, s. r. o., 08. 02. 2012, 12 s. ISSN 0862-9641.

URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, 128 s. ISBN 978-80-247-3955-7.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2017, 160 s. ISBN 978-80-271-9599-2.

VALIŠOVÁ, Alena, KASÍKOVÁ, Hana. *Pedagogika pro učitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, 456 s. ISBN 978-80-247-3357-9.

VAŠUTOVÁ, Jaroslava. *Profese učitele v českém vzdělávacím kontextu*. 1. vyd. Brno: Paido, 2004, 192 s. ISBN 80-7315-082-4.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

WAGNEROVÁ, Irena a kol. *Psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

WALKER, Alfred a kol. *Moderní personální management, Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003, 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

WÖHE, Günter, KISLINGEROVÁ Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 960 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

.Elektronické zdroje

ŠTEFLOVÁ, Jaroslava. *Učitelské noviny*[online]. 2010, č. 45.[cit.2017-06-30]. Dostupné z. <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=5609>

CHLEBOUNOVÁ, Miroslava. *Moravskoslezský deník* [online]. 2012, 09. 05. [cit. 2017-06-30]. Dostupné z: http://moravskoslezsky.denik.cz/zpravy_region/jako-na-stavbe-takovy-hluk-dokazou-vytvorit-deti-v-materskych-skolach-20120506.htm

Právní předpisy (ve znění pozdějších předpisů)

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Dostupné z <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/novela-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich> [cit. 2016-01-12]

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Dostupné z <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/skolsky-zakon-ve-zneni-ucinnem-od-1-1-2017-do-31-8-2017> [cit. 2017-09-07]

7 Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník pro ředitele školy

Řízení pracovního výkonu

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

Jaká je vaše pracovní pozice ?

- ☐ ředitel/ka
- ☐ vedoucí učitel/ka
- ☐ zástupce ředitele/ky
- ☐ jiný pracovník

Jaká je délka Vaší praxe ve vedoucí pozici?

- ☐ méně než dva roky
- ☐ 2-4 roky
- ☐ 5-10 let
- ☐ 11 let a více

Kdo ve Vaší organizaci řídí pracovní výkon?

- ☐ ředitel/ka
- ☐ vedoucí učitel/ka
- ☐ zástupce ředitele/ky
- ☐ jiný pracovník

Zabývat se řízením pracovního výkonu je pro Vás:

- ☐ velmi důležité
- ☐ důležité
- ☐ nedůležité

Jaký přístup preferujete ve Vaší organizaci při řízení pracovního výkonu?

- ☐ . řídíte pracovní výkon zaměřením na plnění výkonu podle stanovených cílů
- ☐ hodnotíte pracovní výkon
- ☐ zaměřujete se na profesní rozvoj zaměstnance i jeho pracovní výkon
- ☐ jiné.....

Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

- ☐ středoškolské
- ☐ vyšší odborné
- ☐ vysokoškolské (bakalářské, magisterské, doktorské)

Setkali jste se s pojmem řízení pracovního výkonu?

- ☐ ano
- ☐ ne

Zabýváte se ve Vaší organizaci řízením pracovního výkonu?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

Jaká je podle Vás míra důležitosti metod používaných pro řízení pracovního výkonu?

	Rozhodně důležité ▼	Spiše důležité ▼	Spiše nedůležité ▼	Rozhodně nedůležité ▼
přezkoumávání pracovního výkonu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
osobní rozhovory, vzájemná důvěra, dobré vztahy na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
podávání zpětné vazby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stanovení cílů práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
koučování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
uzavírání dohod o pracovním výkonu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hezké pracovní prostředí a benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Setkali jste se někdy s pojmem koučování?

- ☐ ano a organizace koučování používá
- ☐ ano znám, ale nevyužíváme ve své organizaci
- ☐ vůbec tento pojem neznám

Kdo je ve Vaší organizaci kouč?

- ☐ ředitel/ka
- ☐ vedoucí učitel/ka
- ☐ vzájemný koučink
- ☐ ve spolupráci s profesním poradcem

Pokud koučování momentálně nevyužíváte, uvažujete o zavedení této metody ve Vaší organizaci?

- ☐ uvažuji
- ☐ vůbec neuvažuji
- ☐ nevím

Uzavírá Vaše organizace se zaměstnanci dohodu o pracovním výkonu?

- ☐ ano, ale zaměstnanec tuto dohodu nemůže ovlivnit
- ☐ ano, vytváříme tuto dohodu společně se svým zaměstnancem
- ☐ neuzavíráme žádnou dohodu o pracovním výkonu

Jakou formou je stanovena dohoda o pracovním výkonu?

- ☐ ústní
- ☐ písemná
- ☐ ústní i písemná

Co obsahují tyto dohody o pracovním výkonu?

- ☐ cíle s konkrétními úkoly
- ☐ kritéria, která vedou k vyhodnocení dosažení cílů
- ☐ odbornou způsobilost zaměstnance
- ☐ plán vzdělávání
- ☐ základní hodnoty a cíle organizace
- ☐ plán rozvoje pracovního výkonu

Uvažujete v dohledné době uzavřít dohodu o pracovním výkonu se svým zaměstnancem uzavřít?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

Máte nějakou vyzkoušenou metodu, která Vám pomáhá k tomu, aby Vaši zaměstnanci podávali větší pracovní výkon?

☐

Ano

☐

Ne

**Kterou z uvedených metod ve Vaší organizaci nejvíce využíváte?
(Vyberte jen jednu odpověď z možností)**

☐

přezkoumávání pracovního výkonu

☐

osobní rozhovory, vzájemná důvěra, dobré vztahy na pracovišti

☐

podávání zpětné vazby

☐

stanovení cílů práce

☐

koučování

☐

uzavírání dohod o pracovním výkonu

☐

hezké pracovní prostředí a benefity

☐

jiné:.....

8 Seznam tabulek

Tabulka 1: Struktura dotazníkového šetření	34
Tabulka 2: Jaká je Vaše pracovní pozice?	35
Tabulka 3: Jaká je délka Vaší praxe ve vedoucí pozici?	36
Tabulka 4: Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?	37
Tabulka 5: Setkali jste se s pojmem řízení pracovního výkonu?	38
Tabulka 6: Zabýváte se ve Vaší organizaci řízením pracovního výkonu?	39
Tabulka 7: Kdo ve Vaší organizaci řídí pracovní výkon?	40
Tabulka 8: Zabývat se řízením pracovního výkonu je pro Vás:	41
Tabulka 9: Jaký přístup preferujete ve Vaší organizaci při řízení pracovního výkonu?	42
Tabulka 10: Máte nějakou vyzkoušenou metodu, která Vám pomáhá k tomu, aby Vaši zaměstnanci podávali větší pracovní výkon?	43
Tabulka 11: Kterou z uvedených metod ve Vaší organizaci nejvíce využíváte?	44
Tabulka 12: Jaká je podle Vás míra důležitosti metod používaných pro řízení pracovního výkonu?	46
Tabulka 13: Setkali jste se někdy s pojmem koučování?	48
Tabulka 14: Kdo je ve Vaší organizaci kouč?	49
Tabulka 15: Pokud koučování momentálně nevyžíváte, uvažujete o zavedení této metody ve Vaší organizaci?	50
Tabulka 16: Uzavírá Vaše organizace se zaměstnanci dohodu o pracovním výkonu?	51
Tabulka 17: Jakou formou je stanovena dohoda o pracovním výkonu?	52
Tabulka 18: Co obsahují tyto dohody o pracovním výkonu?	53
Tabulka 19: Uvažujete v dohledné době uzavřít dohodu o pracovním výkonu se svým zaměstnancem uzavřít?	54

9 Seznam grafů

Graf 1: Jaká je Vaše pracovní pozice?.....	35
Graf 2: Jaká je délka Vaší praxe ve vedoucí pozici?.....	36
Graf 3: Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?.....	37
Graf 4: Setkali jste se s pojmem řízení pracovního výkonu?	38
Graf 5: Zabýváte se ve Vaší organizaci řízením pracovního výkonu?.....	39
Graf 6: Kdo ve Vaší organizaci řídí pracovní výkon?.....	40
Graf 7:Zabývat se řízením pracovního výkonu je pro Vás:	41
Graf 8: Jaký přístup preferujete ve Vaší organizaci při řízení pracovního výkonu?	42
Graf 9: Máte nějakou vyzkoušenou metodu, která Vám pomáhá k tomu, aby Vaši zaměstnanci podávali větší pracovní výkon?	43
Graf 10: Kterou z uvedených metod ve Vaší organizaci nejvíce využíváte?.....	44
Graf 11: Jaká je podle Vás míra důležitosti metod používaných pro řízení pracovního výkonu?	46
Graf 12: Setkali jste se někdy s pojmem koučování?.....	48
Graf 13: Kdo je ve Vaší organizaci kouč?.....	49
Graf 14: Pokud koučování momentálně nevyžíváte, uvažujete o zavedení této metody ve Vaší organizaci?	50
Graf 15: Uzavírá Vaše organizace se zaměstnanci dohodu o pracovním výkonu?.....	51
Graf 16: Jakou formou je stanovena dohoda o pracovním výkonu?	52
Graf 17: Co obsahují tyto dohody o pracovním výkonu?	53
Graf 18: Uvažujete v dohledné době uzavřít dohodu o pracovním výkonu se svým zaměstnancem uzavřít?	54